

• **Systemes productifs localisés dans le domaine agro-alimentaire**

Colette Fourcade ●

José Muchnik ●

Roland Treillon ●

Remerciements

Les auteurs remercient vivement les chefs d'entreprise, les responsables des organismes de développement territorial, les membres des associations, chercheurs et tous ceux qui ont fait preuve de bonne volonté en consacrant une partie de leur temps à la réalisation des enquêtes de terrain qui ont permis de mener à bien cette étude.

Sommaire

| | |
|--|-------|
| Introduction. | p 3 |
| Le cadre de la démarche | p 7 |
| Typologie des Syal et trajets organisationnels | p 16 |
| Exploration des scénarios Syal | p 44 |
| Préconisations..... | p 94 |
| Bibliographie..... | p 104 |
| Annexe 1 | p 105 |
| Annexe 2 | p 108 |
| Annexe 3 | p 119 |
| Annexe 4 | p 121 |
| Annexe 5 | p 123 |
| Annexe 6 | p 159 |

Introduction

1 LES ENJEUX

Beaucoup d'initiatives du monde agricole et alimentaire pourraient servir à illustrer le modèle SPL. D'un côté, en effet, les expériences de coopération sont nombreuses (Groupements de producteurs, Syndicats, Coopératives, SICA ...) ; de l'autre l'accès aux ressources agricoles impose un ancrage territorial obligé. Schématiquement on peut dire que la constitution des filières industrielles agro-alimentaires a pris appui, historiquement sur des modèles de production agricoles (agriculture et première transformation) où territorialisation et coopération avaient valeur de déterminismes forts.

La démarche SYAL vise à soutenir l'hypothèse de la particularité des systèmes localisés oeuvrant dans les activités agro-alimentaires. Cette hypothèse est émise face à un double enjeu :

- **la prise en compte d'un environnement spécifique,**
- **la construction de systèmes spécifiés.**

► **L'environnement des activités agro-alimentaires est spécifique à deux titres :**

⇒ **des contraintes organisationnelles :**

• **en amont, des exigences liées au développement durable :**

- ✓ les attentes des consommateurs et les pressions sociales vont amener les acteurs concernés à modifier leurs pratiques pour asseoir les bases d'un développement plus durable et promouvoir les conditions d'un ajustement à un environnement réglementaire modifié,
- ✓ la mise en œuvre d'une politique de décentralisation va donner aux régions la capacité

d'expérimenter de nouveaux schémas d'enseignement et de développement industriel.

• **en aval, la prégnance de la grande distribution :**

- ✓ la distribution tend à représenter sur son amont des exigences accrues en matière de qualité de traçabilité et de contraintes logistiques.

⇒ **des contraintes structurelles :**

- la réforme de la PAC va obliger l'agriculture à réviser ses modes de production et de mise en marché,
- l'élargissement de l'Europe va aboutir à un déplacement et un rééquilibrage des bassins de production,
- les relations avec les Pays du Sud et les négociations OMC vont (peut être ?) amener une révision des systèmes d'aide existants.

► **Les systèmes agro-alimentaires sont spécifiés**, car ils doivent satisfaire à une double exigence :

- rechercher de nouvelles réponses collectives pour intégrer les contraintes de l'environnement,
- développer de nouvelles formes de solidarité entre acteurs.

2 LE CADRE DE LA DÉMARCHE

A partir des enjeux, la délimitation d'une démarche de recherche s'inscrit dans un cadre qui peut être tracé par référence à quatre questionnements :

- Valorisation des potentialités locales et équilibre social : une telle valorisation peut-elle effectivement conduire à une distribution plus équilibrée des patrimoines, des ressources et des populations ?
- Valorisation des potentialités locales et intelligence collective : si la performance d'un territoire est liée à sa capacité à mobiliser l'intelligence collective, à faire en sorte que tous les partenaires implantés en son sein travaillent efficacement ensemble, quelles sont les modalités et les champs d'action qui permettent de concrétiser cet enjeu ?
- Valorisation des potentialités locales et pédagogie collective : les nouvelles formes de coopération peuvent-elles constituer autant de facteurs de pédagogie collective et/ou de partage d'expériences et si oui sous quelles conditions ?
- Valorisation des potentialités locales et solidarité : « De mon point de vue, un des aspects les plus intéressants des initiatives visant au développement des Systèmes Productifs Locaux réside dans le rapprochement des individus qui,

tout en vivant dans une même région et travaillant dans un même secteur se rendent compte qu'ils n'avaient, pour la plupart, jamais entendu parler les uns des autres, jamais communiqué entre eux ou jamais pris conscience qu'une information ou une donnée particulière était disponible à proximité ».
(ENRIGHT, 2001, p.44).

Enfin, les SPL posent, à travers la problématique des coopérations inter-entreprises, la question des moyens, pour les politiques publiques, d'évaluer les effets et éventuellement d'encourager la mise en place de ces coopérations renforcées

3 QUESTION DE RECHERCHE, OBJECTIFS ET RÉSULTATS ATTENDUS

Question de recherche : l'approche SYAL vise à répondre à la question suivante :

Quelles sont les nouvelles formes de coopération qui peuvent aider les entreprises des filières agro-alimentaires à s'adapter à un environnement en mutation, et en quoi le territoire peut-il intervenir comme variable significative ?

L'objectif de cette étude, à partir de la question de recherche posée, est double:

- identifier des formes modernes de coopération territoriale développées par les entreprises des filières agro-alimentaires,
- étudier l'intérêt de ces initiatives et les conditions à remplir pour qu'elles deviennent profitables et pérennes.

Les modes opératoires s'organisent autour de trois axes :

- préciser les modalités concrètes de mise en œuvre des SYAL, ainsi que les formes diverses qu'ils peuvent adopter,
- définir l'originalité et la spécificité des SYAL par rapport aux autres actions : signes de qualité, relations industrielles, actions collectives diverses,
- réfléchir au rôle des pouvoirs publics et des collectivités territoriales dans la construction, l'accompagnement, la diffusion des SYAL.

Les résultats attendus sont de trois ordres :

- établir un bilan des nouvelles formes de coopération inter-entreprises territorialisées,
- offrir un cadre de référence fédérateur des expériences SYAL élaboré à partir de critères représentatifs de leur particularité,
- élaborer une typologie « ad hoc ».

La présentation de l'étude est structurée en quatre parties :

- I** Délimitation du cadre de la démarche, opérée en deux temps : en premier lieu, une référence à la littérature sera mobilisée, avant de présenter la méthode de recherche.
- II** Elaboration d'une typologie des SYAL fondée sur la double considération de la spécificité des actifs des réseaux d'entreprises d'une part, et de la logique de coopération mise en œuvre. Cette analyse typologique débouche sur des trajets organisationnels, et vise à proposer, de manière synthétique, un « processus de syalisation » selon une progressivité dans les étapes à parcourir.
- III** Construction des scénarios stratégiques pour chacune des coopérations territorialisées ayant fait l'objet d'une enquête de terrain. Une synthèse sera ensuite proposée à partir de la construction de scénarios SYAL.
- IV** Propositions de préconisations, dans une perspective de facilitation de l'émergence et/ou le renforcement des SYAL.

I

Le cadre de la démarche

Référents théoriques et méthode de recherche

1.1. LES RÉFÉRENTS THÉORIQUES

L'introduction a permis de délimiter notre champ d'étude, en posant notamment la question centrale de recherche. Il nous appartient maintenant de préciser notre objet de recherche : à cet effet, nous allons opérer un retour sur la littérature, afin d'adosser notre démarche à des référents théoriques.

Nous mobilisons ici la littérature à partir de deux ensembles de références :

- le domaine des stratégies collectives, rattaché au management stratégique,
- l'approche des Systèmes Productifs Localisés, située au croisement de l'économie industrielle et de l'économie spatiale.

1.1.1. Les stratégies collectives

La théorie des stratégies collectives vise à fournir un cadre d'analyse des stratégies de collaboration qu'une entreprise peut mettre en œuvre avec d'autres partenaires, y

compris des concurrents.

Selon Astley et Fombrun (1983), la stratégie collective correspond, à *"la mobilisation commune de ressources et la formulation d'actions au sein de collectivités d'organisations"*. Ces auteurs développent quatre formes de stratégies collectives :

- **"stratégie agglomérée"** : il s'agit d'une association indirecte entre entreprises concurrentes : des organisations similaires, donc concurrentes, forment un ensemble du fait de leur dépendance vis-à-vis de ressources communes. Elles ne sont pas directement associées pour mener des actions,
- **"stratégie confédérée"** : ici, des entreprises concurrentes vont tisser des rapports de partenariat : des organisations similaires (concurrentes) s'associent directement les unes avec les autres pour mener des actions communes, voire pour fonder des alliances,
- **"stratégie conjuguée"** : des entreprises non directement concurrentes vont conclure des partenariats : il s'agit d'organisations d'espèces différentes, qui vont entrer en interaction les unes avec les autres, pour obtenir une meilleure performance à partir de leur complémentarité fonctionnelle. Le cas de partenariats instaurés à l'intérieur d'une filière, ou de relations intersectorielles appartient à cette forme de stratégie collective,
- **"stratégie organique"** : des organisations différentes sont interdépendantes les unes des autres, même si elles n'interagissent pas directement. Elles sont en quelque sorte contraintes par le système dans lequel elles évoluent. Ainsi, des entreprises différentes qui partagent une même ressource vont trouver intérêt à promouvoir cette ressource.

Astley et Fombrun développent une présentation matricielle de ces stratégies, opérée par croisement de deux axes, le premier traduisant les formes d'interdépendance, le second, les types d'association. L'interdépendance intervient soit entre organisations similaires, donc concurrentes, ou au contraire dissimilaires, non concurrentes. L'association peut prendre une forme directe ou indirecte.

| | | Formes d'interdépendance | |
|---------------------|-----------|--------------------------|------------------|
| | | Concurrence ¹ | Non concurrence |
| Types d'association | Directe | Confédérée | Conjuguée |
| | Indirecte | Agglomérée | Organique |

Tableau 1

LA TYPOLOGIE DES STRATEGIES COLLECTIVES DE ASTLEY ET FOMBRUN (1983)

On retrouve dans les stratégies collectives confédérée et agglomérée la notion de

¹ Astley et Fontbrun nomment *"commensalisme"* l'interdépendance entre organisations similaires, à savoir des entreprises concurrentes, et *"symbiotiques"* les formes d'interdépendance entre organisations non similaires, c'est-à-dire non concurrentes. Les auteurs cités, Gueguen, Pellegrin-Boucher et Torrès, discutent d'ailleurs la pertinence du choix de ces termes.

relations horizontales, qui renvoient à la concurrence entre entreprises en situation de substituabilité en termes d'offre (Gueguen, Pellegrin-Boucher et Torrès, 2004). En revanche, les stratégies collectives en situation de non concurrence se fondent sur des relations verticales, traduisant une complémentarité entre entreprises au sein d'une filière : c'est le cas des stratégies conjuguées. Un autre cas est celui de la forme organique, qui donne lieu à des relations transversales entre firmes en situation "d'additivité annexe" (Gueguen et alii, 2004).

On peut aussi faire allusion à un nouveau modèle de coopération, la *coopétition*, caractérisé par la présence d'un réseau d'acteurs qui coopèrent et se concurrencent à la fois.

L'adossement théorique aux stratégies d'alliance nous fournit des références pour comprendre les formes multiples et complexes d'association et de coopération entre organisations. Toutefois, la dimension territoriale n'est ici pas mobilisée. Il convient donc de s'intéresser à un second domaine référentiel : l'approche par les systèmes productifs localisés.

1.1.2 Les SPL

Le concept de SPL permet de regrouper les différents modes de coordination entre formes variables d'organisations industrielles situées (au sens fort d'Orléan, 1994) sur un territoire donné.

1.1.2.1. Un concept générique

Ce n'est pas un terme nouveau, et il peut même apparaître comme dépassé, car il a été très souvent utilisé, soit de manière restrictive (SPL = district), soit pour qualifier des réalités de productions localisées considérées comme "exemplaires" (SPL-DATAR). Nous considérons, pour notre part, qu'il offre, par son caractère général, la capacité de recouvrir des catégories diverses, tant conceptuelles que pragmatiques.

Le concept de SPL peut être défini comme (Courlet, 2000) :

"Un ensemble caractérisé par la proximité d'unités productives au sens large du terme (entreprises industrielles, de services, centres de recherches et de formation, interfaces...) qui entretiennent entre elles des rapports d'intensité plus ou moins forte... Les rapports entre les unités sont divers et se présentent sous diverses formes : formels, informels, matériels, marchands et non marchands. Ces rapports peuvent porter sur des flux matériels, de services, de main d'œuvre, de technologie ou encore de connaissance; le SPL n'est sans doute pas un concept stabilisé..."

Trois éléments apparaissent caractéristiques dans cette définition, quelle que soit la forme de l'organisation industrielle, et de l'organisation spatiale. On en ajoutera un quatrième, permettant de préciser le concept.

1. Les **économies externes**, et effets externes², sont liés à la proximité entre acteurs. Celle-ci ne peut être limitée à la seule dimension géographique : ce n'est pas parce que la proximité physique existe que des relations s'établissent. Dans un SPL, la densité des relations entre entreprises permet des économies d'agglomération.
D'autre part, la densité institutionnelle, "institutional thickness" détermine des relations structurantes entre acteurs du territoire appartenant à des sphères différentes (entreprises, collectivités territoriales, institutions financières...).
2. Les **connaissances non transférables** résultent de la forte mobilité des compétences et des savoir-faire entre les entreprises et plus généralement entre les acteurs du SPL (tels laboratoires de recherche, organismes de développement local). Ce type de relation est fondé sur la connaissance mutuelle liée à un sentiment d'appartenance à une histoire, ou à une "aventure commune", traduite à travers des règles, des normes, des représentations collectives.
3. Les **modes de régulation** combinent de manière hybride, exprimée à travers diverses modalités, d'une part le mécanisme de marché, d'autre part des éléments de réciprocité qui s'enracinent dans l'identité sociale, l'idée d'appartenance à une communauté (Courlet, 2000). L'information, l'acquisition de compétences, les capacités d'apprentissage sont conditionnées par ce sentiment d'appartenance. En ce sens, il représente une ressource spécifique du SPL, non transférable, source de stabilisation et de pérennisation.
4. Un quatrième élément n'apparaît pas dans les approches courantes des SPL, mais il doit être intégré dans une vision actualisée du concept. Il s'agit de la **capacité d'autonomie**, d'un système localisé, capacité à gérer des relations avec l'extérieur, tout en gardant son identité. Nicolas Grosjean (2002) définit l'autonomie "*comme la capacité d'un système à s'ouvrir, à tisser des relations avec l'extérieur (les environnements) tout en conservant sa propre cohérence*". Cette capacité d'autonomie renvoie à l'articulation fermeture–ouverture du système : la fermeture du système en termes d'organisation et de cohérence lui permet de maintenir sa compétence distinctive, de renforcer sa dynamique d'innovation et d'apprentissage (Matteaccioli, 1999). L'ouverture sur l'environnement lui offre les opportunités de capter et valoriser pour son propre compte les changements, et de se positionner dans un contexte global, en assurant son avantage compétitif. Un SPL est autonome lorsqu'il maîtrise son couple ouverture–fermeture : il suit sa logique propre, tout en gérant ses relations avec le global.

La capacité d'autonomie est à rapprocher de l'approche des "petits mondes" (Zimmermann, 2002) ou "small worlds" (Watts, 1999).

Cette dernière caractéristique permet d'assurer l'aspect synthétique du concept. Il ne s'agit pas ici de proposer un nouvel idéal-type, mais de fournir un cadre d'analyse pour appréhender les nouvelles formes et/ou formes émergentes qui constituent l'actualité des SPL.

1.1.2.2. L'actualité des SPL.

Le SPL ne prétend en aucune manière à la normativité, mais l'ensemble des caractéristiques proposées correspond à un système "abouti", structuré autour de l'interaction entre sphère industrielle, au sens large, et sphère territoriale, et capable de se reproduire.

Or, les études de terrain tendent à montrer des formes de concentrations spatialisées d'entreprises et d'acteurs, mais qui ne sont pas –pas encore ?- constituées en système. Nous en considérons deux ici.

La forme **cluster**, ou grappes d'entreprises, a d'abord été observée dans les pays en développement. Cette forme d'organisation constitue un mode d'industrialisation par le bas (Courlet, 2000), permettant la mobilisation de ressources locales, financières et humaines inutilisées, et leur mobilisation effective.

D'autre part, le cluster en PVD suscite l'émergence et la mobilisation d'un esprit entrepreneurial : il correspond à un phénomène de collectivisation de la prise individuelle de risque, en donnant à l'acteur individuel la possibilité de prendre un risque calculable et minime.

Au total, le cluster facilite la mobilisation des ressources, réduit l'investissement et le risque d'entreprendre.

La notion de cluster a été reprise et étendue, notamment par Michaël Porter (1998) à des formes étudiées en pays industrialisés. A sa suite, Jean-Benoît Zimmermann fonde l'efficacité du "clustering" en tant qu'organisation industrielle, sur trois dimensions : l'amélioration de la productivité des entreprises, l'émergence de nouvelles activités industrielles, la stimulation de l'innovation. Les deux premiers de ces éléments sont semblables à ceux caractérisant les clusters des pays en développement.

En tant qu'organisation spatiale, DeBresson et Hu (1999), inscrivent le cluster dans une conception élargie de l'espace, considéré comme lieu de coordination des acteurs, la proximité géographique ne constituant qu'un contexte favorable à la coopération. Le cluster réfère ainsi à la quatrième caractéristique du SPL tel que défini plus haut.

Une seconde forme actuelle est représentée par "**l'entreprisisation diffuse**" (Brunat, 1995, cité par Courlet, 2000), caractéristique des pays en transition post-socialistes. Très diverse selon les pays, elle pourrait constituer des SPL "en devenir".

Elle est issue de l'éclatement d'une économie intégrée verticalement, et par l'essaimage de PME et de petites entreprises enracinées au niveau régional. Cet essaimage peut être

le fait d'anciens cadres d'entreprises centralisées, valorisant pour leur propre compte leur compétence technique, et leur connaissance des réseaux locaux des marchés de facteurs et de produits. Il peut prendre également la forme de création d'entreprises par des ingénieurs, issus aussi des grandes entreprises d'Etat. Ces nouvelles entreprises sont fondées sur l'innovation technologique, mettant en œuvre de nouveaux processus de production, et/ou sur l'innovation commerciale, visant à mettre en marché de nouvelles gammes de produits, tendant notamment à présenter une offre concurrentielle aux produits d'importation.

Donc, en résumé, deux caractéristiques :

- **une organisation et une dynamique industrielle** : on parle de SPL lorsque des acteurs s'entendent pour mettre en œuvre un mécanisme de coordination commun dans le but de réaliser certains objectifs et/ou d'exploiter certaines possibilités. La référence au concept de SPL sert, ici, à évoquer une communauté d'intérêts et de propriété.
- **une organisation et une dynamique locale** : on parle de SPL pour désigner une organisation multi-site fondée sur une logique de proximité. Les SPL sont supposés entretenir un rapport particulier au territoire faisant de celui-ci une source globale de valeur ajoutée.

Examinées à l'aune de ces deux logiques, beaucoup d'initiatives du monde agricole et alimentaire pourraient servir à illustrer le modèle SPL, car l'accès aux ressources agricoles impose un ancrage territorial obligé (ancrage explicitement mis en avant avec la promotion des signes de qualité : AOC, IGP...).

L'objet de notre recherche étant précisé, il convient maintenant de présenter la méthodologie adoptée pour satisfaire les objectifs posés par la démarche SYAL.

1.2. LA MÉTHODE DE RECHERCHE

L'étude a été menée en trois étapes :

Citons rapidement, pour mémoire, les trois étapes de la démarche (cf. schéma à la fin de cette section) :

1. Un ***inventaire de l'existant***, selon trois périodes de temps, et deux niveaux d'espaces :
 - Des contacts institutionnels : au niveau national, un "ratissage large" a été opéré, avec l'appui des structures partenaires :
 - les Fédérations régionales de coopératives (CFCA)
 - les Fédérations de branches agro-alimentaires (ANIA)

- les Chargés de mission agroalimentaire en DRAF qui ont opéré le relais auprès des DDAF et des lycées agricoles
- les Commissariats de la DATAR
- l'ANVAR
- Une enquête-contact, ciblée sur deux régions, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Poitou-Charentes, opérée sous forme d'envoi d'un questionnaire succinct à des structures et personnes ressources, à partir d'une liste établie par les chargés de mission agro-alimentaires régionaux. Ce questionnaire comportant cinq questions ouvertes, était accompagné d'un bref résumé des objectifs et modes opératoires de l'étude (cf. Annexe 1).
- Deux réunions de synthèse, organisées par les DRAF des deux régions-cibles, à Marseille et Poitiers³. A l'issue de ces réunions, un certain nombre d'expériences de coopérations territorialisées ont été retenues pour investigation dans la seconde phase de l'étude.

2. Des **enquêtes de terrain** ciblées, réalisées :

⇒ À partir de l'administration en "face à face" d'un questionnaire "lourd" (cf. annexe 2) structuré autour de trois axes :

- les modalités de construction de la coopération,
- les formes organisationnelles,
- les comportements partenariaux :

⇒ Sur trois groupes d'expériences⁴, dont les deux régions-cibles :

- **Région PACA :**

Pôle Senteurs et Saveurs Forcalquier

PRIAM

Club des Entrepreneurs de Grasse

Projet ORIUS Provence

Pôle Horticole Hyères

Cerise Confite d'APT

- **Région Poitou Charente :**

Groupement Mode d'emplois Nord Vienne

Valagro

Atlanpack

Coopérative Eleveurs d'Orylag

- **Autres expériences :**

Alliance Loire

Maîtres Salaisoniers Bretons

Bleu-Blanc-Cœur

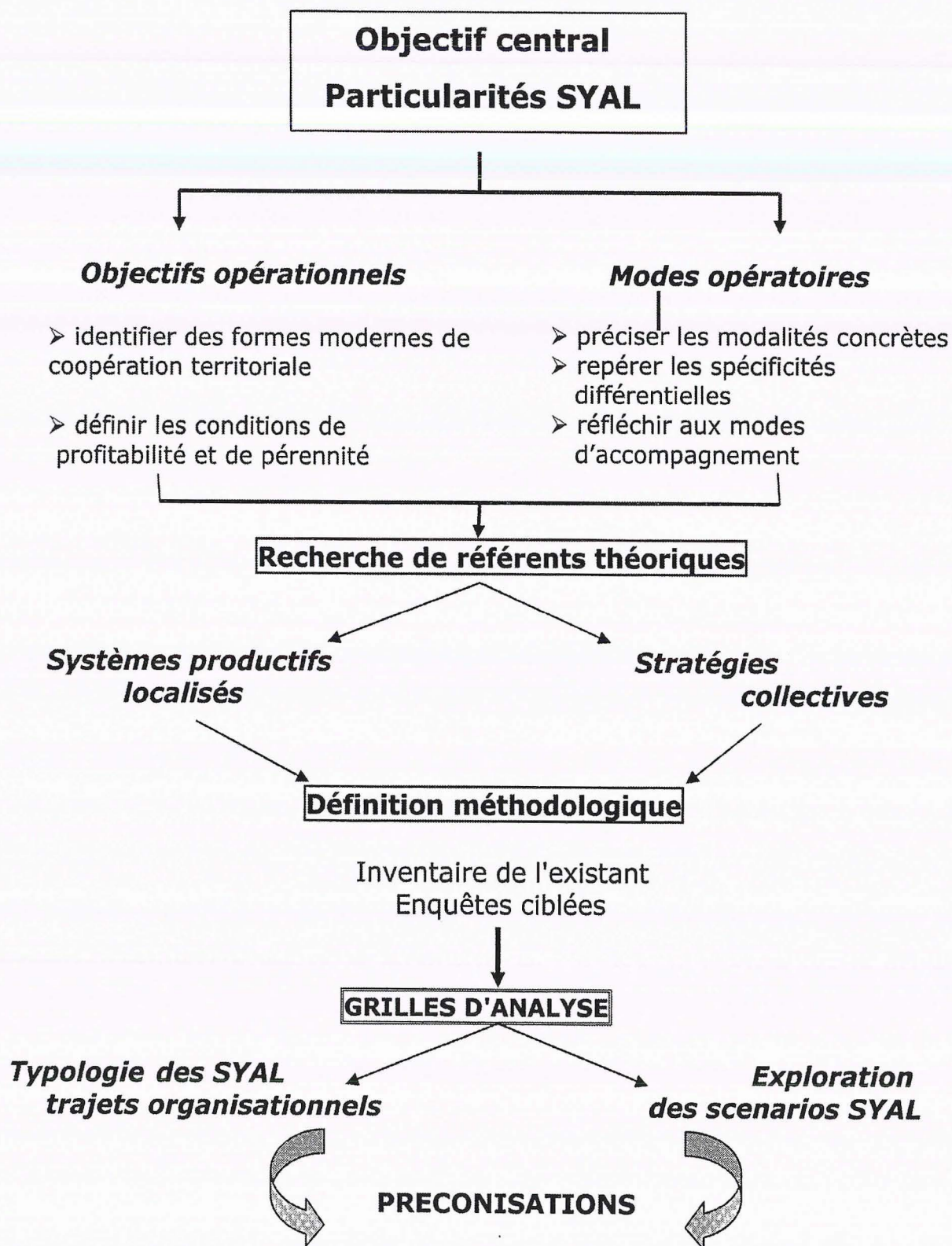
Filière Sel de Guérande

Pôle Halieutique Boulogne

³ Les listes de participants à ces deux réunions respectives sont présentées en annexe 4.

⁴ Un aperçu des conditions de l'enquête de terrain est présenté en annexe 3.

Schéma de la démarche



3. L'élaboration de **grilles de lecture et typologies** : la méthodologie retenue ouvre sur une double exploitation des résultats tirés des enquêtes de terrain réalisées. Une première direction réside dans la présentation d'une typologie, qui débouche sur le tracé de trajets organisationnels. Une seconde direction s'inscrit dans la perspective d'une taxonomie des SYAL : elle vise à l'élaboration de scénarios stratégiques synthétiques.

La démarche suivie peut être ainsi schématisée (cf. page précédente).

Cette première partie a permis de délimiter le cadre de notre recherche, et la méthode d'approche. Les deux parties suivantes présentent une double exploitation des résultats tirés des enquêtes de terrain, sous forme d'une typologie des expériences SYAL, d'une part (partie 2), à partir de la construction de scénarios SYAL, d'autre part (partie 3).

Typologie des SYAL et trajets organisationnels

2.1. PROPOSITIONS POUR UN CADRE D'ANALYSE

L'analyse développée dans cette partie requiert un certain nombre de précisions méthodologiques. Celles-ci portent sur la classification des expériences étudiées (élaboration d'une typologie) et sur la caractérisation des étapes clefs qui définissent les trajectoires suivies (origine, résultats, pérennité, perspectives) .

2.1.1. Approche typologique

Une sélection d'études de cas a donné lieu à des enquêtes. Comment rapprocher les données recueillies et les mettre en perspective ? Peut-on reconnaître des profils communs propres à permettre un certain niveau de généralisation ?

Pour répondre nous avons choisi de classer les expériences étudiées en quatre classes. Cette typologie n'était pas donnée au départ, mais a été construite après étude des informations recueillies.

Ces classes correspondent aux quatre quadrants délimités par l'intersection de deux axes :

- un axe vertical qui oppose la dimension « forte spécificité de l'actif du réseau » à « faible spécificité »
- un axe horizontal qui oppose la dimension « logique de rapprochement d'activités semblables » à « logique d'intégration d'activités complémentaires ».

Le schéma suivant permet de visualiser ces différentes configurations.

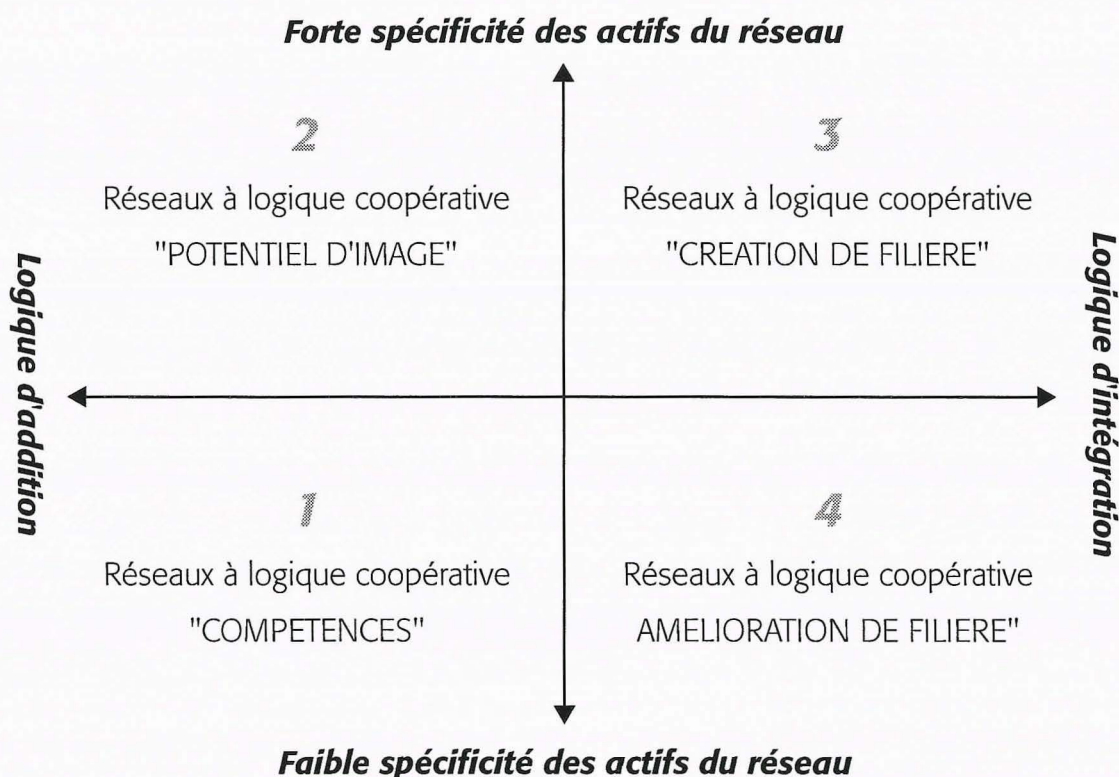


Schéma 1

TYPLOGIE DES SYAL

- Les réseaux à logique coopérative « compétences » (position 1).

Dans ces réseaux les membres mettent en commun une activité et/ou une compétence pour accéder à un meilleur positionnement concurrentiel. La démarche suivie est de type « down→top ». La réunion de moyens doit permettre à chaque participant d'opérer une réingénierie de ses processus de production ou de vente selon un modèle intermédiaire entre la mutualisation et l'entrepreneuriat individuel.

- Les réseaux à logique coopérative « potentiel d'image » (position 2).

La recherche d'un bénéfice d'image vise à inscrire les politiques des membres du réseau dans une perspective de type « différenciation ». La démarche est, ici, « top→down ».

- Les réseaux à logique coopérative « création de filière » (position 3).

La recherche d'un positionnement différencié en termes d'image oblige à créer des filières (ou des fonctionnements de filières) en rupture avec la situation préexistante. Dans ce contexte activités matérielles et immatérielles sont en situation de réciprocité : la création d'une filière se justifie en tant qu'elle concrétise la recherche d'un positionnement différencié et ce dernier ne peut être atteint que s'il est instrumenté par la mise en place d'une filière à profil renouvelé.

- Les réseaux à logique coopérative « amélioration de filière » (position 4).

Si par filière on entend des activités complémentaires opérant en chaîne et concourant de façon spécifique à l'obtention d'un produit, le fonctionnement en réseau doit

permettre une meilleure coordination des activités des membres et, au total, une amélioration des performances d'ensemble (en particulier en regard d'une logique de coûts).

2.1.2 Eléments d'analyse des réseaux

2.1.2.1. L'histoire des réseaux

S'agissant de leur histoire, les réseaux doivent être examinés selon deux perspectives :

- répondent-ils à un impératif économique ou visent-ils à satisfaire des enjeux socio-politiques ?
- sont-ils rendus nécessaires par l'évolution de l'environnement (démarche réactive) ou sont-ils en rapport avec une volonté novatrice (démarche proactive) ?

Bien évidemment les clivages précédents doivent être appréciés avec nuances (on est souvent face à des situations mixtes) et leur caractère opératoire n'est effectif que si on parvient à mettre en rapport un type de profil et un niveau de résultat ce qui aujourd'hui reste encore problématique.

2.1.2.2. L'évaluation des résultats

Cette évaluation prend en compte quatre critères :

- ✓ le nombre de membres des réseaux
- ✓ la nature des inter-relations
- ✓ le niveau de contractualisation des engagements
- ✓ la qualité des actifs propres du réseau.

Quelques commentaires pour qualifier la nature de ces variables.

Les inter-relations entre les membres sont susceptibles d'interprétation en termes d'enjeux économiques et d'enjeux sociaux. Cette dualité implique de la variété, de la subtilité dans les échanges auxquels l'observation doit être attentive. A cet égard il convient d'éviter de lire le fonctionnement des réseaux à l'aune des seuls intérêts économiques des participants. Parallèlement, la description des phénomènes d'autorité ne doit pas s'arrêter aux seules règles portées par les instances représentatives de l'autorité formelle. Il y a, à côté des éléments de structuration, toute une dimension auto-organisationnelle qui produit de l'ordre par diffusion aux membres des règles de jeu locales.

De la même façon, s'agissant de la contractualisation des engagements, il convient de considérer, à côté des dispositifs formels mis en œuvre, le niveau de confiance mutuelle qui participe de la même logique d'adhésion et de cohésion des membres des réseaux.

Enfin l'actif propre du réseau, distinct des actifs propres de chacun des membres, peut être plus ou moins significatif. Généralement l'importance de l'actif propre du réseau conditionne le caractère formel de sa structure tout comme il influence son trajet organisationnel et le degré de réversibilité des coopérations qu'il recouvre. Plus la spécificité des actifs propres

est importante, plus on tend vers des situations de stabilité de la coopération dans le temps.

2.1.2.3. L'évaluation de la pérennité

Evaluer la pérennité des réseaux revient à considérer leur capacité à générer de l'auto-organisation. Cette capacité se construit à coup d'interactions : interactions entre les membres, interactions avec l'extérieur sous l'angle des phénomènes d'amplification ou d'amortissement face aux changements intervenant dans l'environnement. C'est le caractère évolutif de son auto-organisation qui dévoile la capacité d'un réseau à assurer sa pérennité.

Mesurer cette capacité conduit à considérer les éléments suivants :

- ✓ le niveau de confiance et son évolution
- ✓ les dispositifs de contrôle et leur possibilité d'évolution
- ✓ la qualité du retour sur investissement des engagements dans le réseau pour chacun des partenaires
- ✓ les logiques d'apprentissage actives et engageantes
- ✓ le niveau des coûts d'actualisation
- ✓ l'effet d'une sortie du réseau sur la nature et la portée des avantages

2.1.2.4. L'évaluation des perspectives d'avenir

La clef de compréhension des trajets organisationnels à venir tient dans l'observation suivante : si les transactions ne reposent pas uniquement sur une logique de coûts mais s'inscrivent dans un esprit de dialogue créatif propre à susciter de nouvelles opportunités, alors les ressources à base de « réseautage » et non plus les ressources individuelles des partenaires, deviennent déterminantes pour leur performance. Telle est la condition pour que s'enclenchent une dynamique et une trajectoire propres au réseau. L'étude de quelques cas avancés permet d'identifier des points de passage marquants sur ces parcours assimilables à des constructions progressivement dirigées vers plus de formalisation et d'irréversibilité. Ainsi peut-on évoquer les étapes clefs suivantes :

- ✓ réaction de regroupement face à une perturbation (défensif) ou un projet (offensif)
- ✓ construction d'une structure
- ✓ coproduction d'une culture commune
- ✓ affirmation de compétences
- ✓ distanciation par rapport à la situation de départ
- ✓ nouvelles pistes de développement et innovation organisationnelle

2.2. LES RÉSEAUX À LOGIQUE COOPÉRATIVE « COMPÉTENCES »

2.2.1. Fondements et spécificités de ce type de réseau

Les réseaux évoqués dans cette partie illustrent des partenariats inter-entreprises mis en place pour permettre aux membres d'améliorer leurs compétences sur des domaines précis (gestion des achats, des ressources humaines, du packaging ou du commercial).

Deux points majeurs caractérisent ces réseaux :

- les participants conservent à des degrés divers leur autonomie et leurs savoir faire spécifiques
- la pérennité du réseau passe par l'enclenchement d'une trajectoire propre à donner au réseau un actif spécifique (ce que plus loin nous appelons la montée en gamme de l'actif du réseau).

Le tableau 2 reprend sous une forme synthétique les données clefs des expériences rangées dans cette catégorie. On verra dans les commentaires qu'elles correspondent à deux configurations distinctes : l'une où le réseau est animé par une instance intermédiaire créée à cet effet, l'autre où le réseau se présente comme une alliance inter-entreprises de type pseudo-concentration. Dans le premier cas, les managers de l'instance intermédiaire (groupement, association) sont appelés à jouer un rôle décisif quant à la pérennité du réseau ; dans le second cas c'est la cohésion des managers des entreprises membres de l'alliance qui devient le garant de la logique coopérative engagée.

Tableau 2

RESEAUX A LOGIQUE COOPERATIVE « COMPETENCES »

| ORIGINES | Maîtres Salaisonniers Bretons | Groupeement Mode d'Emploi Nord-Vienne | Alliance Loire | Atlanpack |
|-----------|--|---|--|--|
| | <p>Enjeux économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recherche d'un meilleur positionnement concurrentiel aux achats (consommables = emballages + viandes) - Recherche d'un abaissement des coûts par mutualisation en réponse aux pressions économiques (concurrence des pays de l'Est, développement de hard discount) <p>Démarche réactive</p> <p>Nombre d'entreprises : 11 + 2</p> | <p>Enjeux socio-économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise des coûts salariaux - Mettre à la disposition des adhérents une main d'œuvre locale, mieux formée, plus motivée et fidélisée - Répondre aux besoins de flexibilité des entreprises <p>Démarche réactive</p> <p>Nombre d'entreprises : 44</p> | <p>Enjeux économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crise viticole imposant une meilleure valorisation des vins grâce à une offre plus diversifiée et plus large - Mutualisation des opérations d'achats (autres que vin) - Mutualisation des coûts des services commerce et marketing - Mutualisation des coûts logistiques - Services partagés en matière de qualité et d'innovation <p>Démarche réactive</p> <p>Nombre d'entreprises : 7 caves, 700 producteurs</p> | <p>Enjeux socio-économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir le potentiel de la région en la diversifiant (logique d'offre packaging) - Promouvoir une capacité de réponse plus efficace face aux attentes des entreprises (logique de demande) <p>Démarche réactive</p> <p>Nombre d'entreprises : 80</p> |
| RESULTATS | <p>Nature des inter-relations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conseil en achats avec homogénéisation des standards d'achat et établissement d'un langage commun - Echanges informatisés des conditions d'achat | <p>Nature des inter-relations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acceptation par les entreprises du transfert de personnel - Acceptation des outils de gestion prévisionnelle activée par le groupement | <p>Nature des inter-relations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Discipline impliquée par la mutualisation de certaines fonctions - Partage de moyens (équipements, lignes de conditionnement, outils de gestion, systèmes d'info) | <p>Nature des inter-relations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inter-relation de type clients/fournisseurs (marché) - Inter-relation de type interface : industriels/donneurs d'ordre |

| | Niveau de contractualisation des engagements <ul style="list-style-type: none"> - Faible nécessitant un renforcement des conditions d'entrée Actif propre de réseau Image amont | Niveau de contractualisation des engagements <ul style="list-style-type: none"> - Engagement financier solidaire vis-à-vis d'un partenaire défaillant Actif propre de réseau Image prestataire de services | Niveau de contractualisation <ul style="list-style-type: none"> - Fort, car capital social créé par apport des fonds de commerce respectifs Actif propre de réseau Image commande en construction | Niveau de contractualisation <ul style="list-style-type: none"> - Logique commerciale associée à la prestation de service Actif propre de réseau Image prestataire de services |
|---------------------------------|--|---|--|--|
| PERENNITE/ STABILITE | <ul style="list-style-type: none"> - Point positif : qualité de la performance économique - Point faible : coûts de sortie faibles ; logique d'apprentissage réelle mais peu engageante ; actif réseau peu représentatif | <ul style="list-style-type: none"> - Point positif : satisfaction des membres - Point faible : coûts de sortie faibles ; actif réseau pas assez représentatif | <ul style="list-style-type: none"> - Point positif : progression du CA dans un contexte de crise ; coût de sortie élevé - Point faible : tous les membres ne progressent pas de la même façon, la production reste à l'écart donc risque de blocage | <ul style="list-style-type: none"> - Point positif : objectif de diversification atteint (nouveaux secteurs, nouvelles compétences) - Point faible : coût d'entrée/sortie faible ; logique d'apprentissage inter-membres faible, actif réseau peu spécifique (au départ volonté politique) |
| TRAJECTOIRE | On passe d'une réaction de regroupement face à des perturbations à la découverte d'une culture commune (standardisation des achats) à la construction d'une structure, à l'affirmation de compétences (construction d'une image territoriale) Evolution vers une construction d'actifs spécifiques pour le réseau | On passe d'une réaction de regroupement face à des contraintes à la construction d'une structure, à l'affirmation de compétences (offre multi objectifs) à une distanciation par rapport aux donneurs d'ordre et trans-sectorielle | On passe d'une réaction de regroupement face à une perturbation (crise viticole) à la construction d'une structure, à la construction d'une culture manageriale commune, à l'affirmation de compétences, à la mise en place d'une politique d'innovation | Evolution vers un territoire d'activités élargi. Renforcement de la politique d'offre, proposer des projets et leur financement, proposer des produits |
| LIMITES | <ul style="list-style-type: none"> - Les liens établis restent de type faibles - Risques de conflits entre partenaires du réseau - Difficultés possibles pour le réseau à suivre l'évolution de l'environnement (eu égard aux attentes individuelles des membres) | <ul style="list-style-type: none"> - La spécificité de l'actif du réseau reste fragile - Plus d'entreprises, moins de risques mais moins d'implication des entreprises - Plus de domaines d'activités mais des cultures différentes - Plus de territoires mais moins de liberté | <ul style="list-style-type: none"> - La capacité d'auto-organisation fondée sur les interactions n'est pas garantie (surtout en période de crise) - La spécificité de l'actif du réseau est en devenir - La non maîtrise des approvisionnements qui restent entre les mains des membres du réseau considérés individuellement est un élément de fragilité | <ul style="list-style-type: none"> - Fragilité face à l'environnement politique - Difficultés à faire reconnaître par les membres un actif spécifique remarqué - Risque de coupure entre l'organisme de "réseautage" et les membres |

2.2.2. Commentaires

Deux types de configurations à distinguer :

2.2.2.1. Configurations à pôle

Il s'agit de réseaux d'entreprise liées entre elles pour réaliser un projet porté par une entité autonome (groupement, association...) qui devient le maître d'œuvre et l'animateur de l'organisation.

Tout se passe comme si les partenaires confiaient à une structure d'interface le soin de faire aboutir leur coopération.

Dans cette configuration les coûts d'entrée et de sortie dans le réseau restent faibles, le niveau de contractualisation des engagements est peu impliquant, les logiques d'apprentissage sont embryonnaires et l'actif du réseau est peu spécifique. Comme si le fait d'agir par structure interposée permettait d'en rester à un niveau bas d'engagement. En l'état, la mise en place du réseau s'en trouve facilitée mais la pérennité du système reste quelque peu problématique. Ceci explique pourquoi la structure d'intermédiation mise en place est poussée à agir en développant une stratégie propre, en cherchant à promouvoir de nouveaux projets aptes à renforcer ses assises.

Les trajectoires suivies sont toutes de type « montée en gamme de l'actif spécifique du réseau » et donnent lieu à un enchaînement d'étapes plus ou moins standard : réaction de regroupement face à une perturbation > construction d'une structure > autoproduction d'une culture commune > affirmation de compétences > dépassement du projet initial > politique d'innovation.

Les expériences *Maîtres Salaisonniers Bretons*, *Groupement Mode d'Emploi* et *Atlanpack* sont représentatives de cette évolution. On peut l'illustrer en parcourant les trajectoires organisationnelles propres à chacune d'elles.

- *Maîtres Salaisonniers Bretons* : recherche d'un meilleur positionnement concurrentiel aux achats → création d'un GIE → standardisation des conditions d'achat et mise en place d'une gestion informatisée commune (langage et outils partagés) → affirmation de nouvelles compétences (merchandising, logistique) → innovation (centrale d'achats et affirmation d'une image territoire).

- *Groupement Mode d'Emploi* : recherche d'une meilleure maîtrise de la fonction emploi → création d'une association → partage des outils de gestion prévisionnelle des besoins → affirmation de nouvelles compétences (formation, motivation et plus généralement intervention sur les compétences comportementales des personnels) → innovation (vision stratégique de la fonction ressources humaines, extension des domaines d'activité et des zones d'intervention).

- *Atlanpack* : promotion du potentiel régional et de sa capacité de réponse dans le domaine du packaging → création d'une association → affirmation d'une image fédératrice

- affirmation de nouvelles compétences (production d'événements, montage de formation)
- extension de la zone d'influence (régional, national) et renouvellement des compétences (design).

On notera que chacune des étapes marque une avancée supplémentaire dans le sens d'une plus grande irréversibilité de la relation entre les partenaires. La difficulté à se défaire des liens tissés à l'épreuve de la coopération est d'autant plus forte que la valeur de l'actif du réseau est d'avantage reconnaissable.

Ceci étant, la reconnaissance de cette tendance appelle une approche nuancée. Il convient, en effet, de ne pas perdre de vue que l'animation du réseau est portée par une entité autonome et que l'implication des membres est partielle et indirecte. Finalement l'intensité des interrelations dépendra de la « qualité » des activités mises en réseau (la notion de « qualité » sert ici à définir le profil des activités mutualisées en termes de risques et de place dans la chaîne de valeur pour les entreprises partenaires). A cet égard il est clair que la mutualisation de la fonction achats pour les *Maîtres Salaisonniers* est plus impliquante que celle adoptée dans les autres expériences (ressources humaines et packaging).

Le repérage des trajectoires organisationnelles aide à dessiner les limites et risques associés au devenir de ce type de réseau. A partir du moment où la structure en charge du « réseautage » développe une stratégie propre, susceptible de garantir sa pérennité, il est clair que le risque majeur est celui d'une coupure entre elle et ses membres. En particulier l'extension des activités en termes d'adhérents, de territoires ou de fonctions risque d'éloigner la structure de sa base. Le maintien d'un niveau de cohésion au sein du réseau devient l'élément clef de son devenir. De ce point de vue, l'origine du réseau : réponse à une attente industrielle plutôt qu'à un parti pris politique, est sans doute la meilleure garantie de pérennité (l'échec d'*ORIOUS* est à cet égard particulièrement démonstratif). S'agissant de la gestion des risques, c'est à la démarche socio-technique et aux outils qui lui correspondent qu'il convient de se référer.

2.2.2.2. Configurations de type alliances

Comme précédemment c'est un gain en compétences qui est initialement recherché. L'expérience *Alliance Loire* est représentative de ce cas de figure. Elle se présente comme une pseudo-concentration.

Par rapport aux réseaux décrits antérieurement, la mise en commun des moyens est plus large et correspond à un processus complet de création de valeur avec un engagement plus fort des partenaires et la création d'un actif spécifique plus important. La coopération ne se joue pas au niveau d'une instance intermédiaire mais directement entre entreprises concernées (apports des fonds de commerce dans le cas qui nous occupe). Dans cette configuration les coûts d'entrée et de sortie sont élevés, le niveau de contractualisation des engagements est impliquant et les logiques d'apprentissage sont tout de suite mises à l'épreuve (logistique, qualité, R/D). L'expérience actuelle a été précédée par une première

tentative dont l'échec est significatif de l'importance des difficultés initiales dans ce type de réseau.

S'agissant de l'objectif d'*Alliance Loire*, il est de fournir à chaque partenaire le bénéfice d'un actif construit collectivement (offre globale Vins de Loire AOC). Cet avantage n'est pas disponible au départ mais doit être gagné à l'issue de la démarche de rapprochement sous réserve que la trajectoire suivie soit comprise et acceptée par tous.

Les risques de crise ou de rupture se situent à deux niveaux : entre les managers des entreprises participant à l'alliance d'une part, et entre la structure fédérative et les groupements de producteurs qui continuent à figurer comme des entités distinctes d'autre part. Sous cet angle la gestion de crise s'apparente à une gestion du changement.

2.3. LES RÉSEAUX À LOGIQUE COOPÉRATIVE « POTENTIEL D'IMAGE »

2.3.1. Fondements et spécificités de ce type de réseau

Dans ce type de réseau, la logique collaborative vise à susciter la création d'un actif nouveau (image produits/compétences) valorisable par les membres pour promouvoir des stratégies de différenciation commerciale (avantages concurrentiels à moyen et long terme). Cet actif a une valeur spécifique attachée au fonctionnement du réseau.

Deux observations pour caractériser ces formes de partenariat :

- les participants conservent un niveau élevé d'autonomie et un haut niveau de protection pour leurs savoir faire spécifiques,
- les gains en « potentiel d'image » supposent que la dynamique du réseau soit régulièrement activée. Pour ce faire les membres du réseau sont invités à développer des partenariats qui rappellent les formes de coopération identifiées dans les réseaux à logique coopérative «compétences» : du type mutualisation d'activités ou renforcement collectif de compétences. De sorte que l'on peut faire correspondre à la trajectoire de montée en gamme de l'actif spécifique du réseau telle qu'évoquée au point précédent, une trajectoire inverse débouchant sur des actions coordonnées interentreprises.

Le tableau 3 propose une synthèse des données clefs des expériences rangées dans cette catégorie. Celles-ci révèlent deux types de configurations : l'une où l'actif spécifique réseau se fonde sur une logique d'appartenance territoriale, l'autre où cette dimension spatiale est de facto complètement absente.

Tableau 3

RESEAUX A LOGIQUE COOPERATIVE « POTENTIEL D'IMAGE »

| | Pôle Senteurs et Saveurs Forcalquier | Club des Entrepreneurs Grasse | Projet Priam Avignon | Bleu Blanc Cœur |
|------------------|---|--|---|--|
| ORIGINES | <p>Enjeux politico-économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valoriser des savoir-faire existants locaux pour asseoir un développement local - Donner aux firmes concernées l'opportunité de créer de la valeur ajoutée sur leur site <p>Démarche proactive</p> <p>Nombre d'entreprises : 70</p> | <p>Enjeux politico-économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir une dynamique économique pour maintenir le tissu industriel existant et attirer de nouveaux acteurs - Valoriser les compétences locales (en diversifiant par exemple les domaines d'application) <p>Démarche réactive</p> <p>Nombre d'entreprises : 70</p> | <p>Enjeux technico-économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valoriser les produits de la région (Paca/Med) en mettant en avant l'image régime alimentaire méditerranéen - Amélioration du positionnement concurrentiel par les firmes participantes <p>Démarche proactive</p> <p>Nombre d'entreprises : 30 + 6 labos</p> | <p>Enjeux technico-économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valoriser les produits riches en omega 3 provenant de la graine de lin en mettant en avant les avantages nutritionnels (nutrition, santé) - Amélioration du positionnement concurrentiel pour les firmes participantes <p>Démarche proactive</p> <p>Nombre d'entreprises : 135 adhérents</p> |
| RESULTATS | <p>Nature des inter-relations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peu d'action commune - Pas de mutualisation - Appropriation collective d'une image territoire - Projet : traitement des déchets et relation fournisseurs <p>Niveau de contractualisation des engagements</p> <ul style="list-style-type: none"> - Absent au plan formel - Au plan informel relations des chefs d'entreprises | <p>Nature des inter-relations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peu de relations inter-entreprises (sauf participation concertée à des événements culturels et touristiques) - Projets : traitement des déchets, groupement d'employeurs, plateforme recherche/innovation mais nécessité de protéger la confidentialité des recettes <p>Niveau de contractualisation des engagements</p> <ul style="list-style-type: none"> - Absent | <p>Nature des inter-relations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pas de relation entre les membres du réseau (protection des recettes) - Pas de perspectives concrètes pour l'avenir en termes de compétences ou de mutualisation d'activités <p>Niveau de contractualisation des engagements</p> <ul style="list-style-type: none"> - Absent au niveau des relations directes - Lien avec une structure d'intermédiation (CRITT) | <p>Nature des inter-relations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Structure collective de communication - Structure collective de recherche développement - Structure collective d'agrément et d'audit <p>Niveau de contractualisation des engagements</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elevé avec décision collective d'accepter de nouveaux adhérents, représentation par collège au niveau de la structure de gestion, versement de royalties à cette même structure et contrôle de cahier des charges |

| | Actif propre de réseau Image territoriale à valoriser par les entreprises adhérentes et les instances politiques | Actif propre de réseau Image territoriale à valoriser par les entreprises adhérentes et les instances politiques | Actif propre de réseau Image produit à valoriser par les entreprises | Actif propre de réseau Image produit à valoriser par les entreprises |
|---------------------------------|---|---|---|---|
| PERENNITE/ STABILITE | <ul style="list-style-type: none"> - Point positif : liens informels de proximité entre les membres ; des projets de coopération ; universités des senteurs/saveurs - Point faible : coûts d'entrée et de sortie faibles ; logiques d'apprentissage peu impliquantes ; actions de partenariat insuffisantes pour insuffler un dynamisme au réseau | <ul style="list-style-type: none"> - Point positif : prise de conscience des réalités du développement local - Point faible : coûts d'entrée et de sortie faibles ; logique d'apprentissage limitée autour d'un partenariat difficile à promouvoir (confidentialité des savoir-faire) | <ul style="list-style-type: none"> - Point positif : prise de conscience de l'intérêt d'un positionnement commercial et territoire - Point faible : dynamisme dépendant d'une instance d'intermédiation, coûts d'entrée et de sortie faibles, actions de partenariat nulle (problème de confidentialité des recettes) | <ul style="list-style-type: none"> - Point positif : logique d'apprentissage et d'échanges d'expériences fortes (respect cahier des charges, discipline communication, gestion collective R/D) - Point faible : coûts de sortie faibles, trajectoire vers plus d'irréversibilité difficile à considérer |
| TRAJECTOIRE | La construction d'un outil spécifique pour le réseau aide à redécouvrir une culture commune Comment la faire vivre par des actions de partenariat industrielles Comment promouvoir des actions structurantes | Idem Avec problème de confidentialité | Pas de vision claire sur la trajectoire Il revient à une instance d'intermédiation de la définir | Création de nouvelles structures par "réseautage" entre les adhérents Le networking de l'association entraîne des créations de networks locaux Pas d'ancrage territoire Recherche d'autres sources d'omega 3 Valorisation d'autres éléments du lin |
| LIMITES | <ul style="list-style-type: none"> - Les liens entre les partenaires restent faibles - Difficultés à faire vivre le réseau pour des projets concrets à logique coopérative - Difficulté à fédérer des entreprises artisanales et des PME - Difficulté à fédérer des filières | <ul style="list-style-type: none"> - Idem avec en plus le problème de confidentialité qui rend délicate la perspective de mutualisation de type R/D | <ul style="list-style-type: none"> - La spécificité de l'actif du réseau reste fragile d'autant qu'elle n'est pas entretenue par une véritable dynamique propre à l'ensemble des firmes participantes | <ul style="list-style-type: none"> - La qualité d'animation et de professionnalisme portés par la structure de gestion du réseau - Idem pour la discipline |

2.3.2. Commentaires

Deux types de configurations à distinguer.

2.3.2.1. Configurations avec assises territoriales

Celles-ci se présentent sous la forme de réseaux orientés vers la création et la diffusion auprès des membres d'un potentiel d'image de type « appartenance territoriale ».

Le projet est porté par une structure d'intermédiation (association, club, CRITT) dont le rôle dans sa mise en œuvre est plus ou moins déterminant (le rôle du CRITT est décisif dans le projet *PRIAM* alors que dans les deux autres expériences la structure de portage a plutôt un rôle d'accompagnement).

Parallèlement dans ces deux derniers cas, l'importance des enjeux politiques est notable tout comme l'enrôlement des instances politiques représentatives. Alors que l'actif du réseau tend à revêtir un profil très spécifique (image territoire/produit) les dimensions socio-économiques du réseau restent superficielles : les coûts d'entrée et de sortie sont faibles, le niveau de contractualisation des engagements est inexistant et les logiques d'apprentissage s'arrêtent au stade du partage d'une culture commune.

En l'état, la pérennité du système reste problématique dépendant moins de la stratégie de la structure d'intermédiation que d'actions concrètes menées par les membres du réseau pour développer entre eux des actions de coopération/partenariat. Si l'on se réfère à la logique d'enchaînement des étapes censée marquer le développement des réseaux on a le cycle suivant : réaction de regroupement pour acquérir un bénéfice d'image → construction d'une structure → autoproduction d'une culture commune. C'est évidemment un cycle tronqué auquel manquent les étapes correspondant aux actions structurantes (partage de compétences et mutualisation d'activités). Tant que cette trajectoire organisationnelle n'est pas enclenchée, on en reste à un niveau de réversibilité élevé. Sans doute la situation diffère-t-elle d'une expérience à l'autre mais, fondamentalement, cet arrêt sur partenariat est notable :

- *Pôle Senteurs Saveurs* : des actions structurantes envisagées du type « gestion des déchets, gestion des relations fournisseurs ». Parallèlement l'Université « Senteurs Saveurs » avec son volet formation peut jouer un rôle comparable.
- *Club des Entrepreneurs de Grasse* : là aussi des projets de coopération sont envisagés (traitement des déchets, groupement d'employeurs, plateforme R/D). Cette dernière piste est à priori la plus prometteuse mais le niveau actuel des collaborations et le caractère confidentiel des activités propres à chaque entreprise rendent son issue très incertaine ou à tout le moins délicate.
- projet *PRIAM* : la suite de l'action est entre les mains du CRITT mais on ne voit pas ce qui pourrait inciter les entreprises à collaborer entre elles.

Le repérage des trajectoires organisationnelles attendues aide à identifier les limites et risques associés à ce type de réseaux. Si l'on admet qu'ici, à la différence des réseaux évoqués au point précédent, ce qui est nécessaire c'est le développement de collaborations entre les membres (partage de compétences : mutualisation d'activités) c'est à dire une évolution inverse de celle antérieurement reconnue, on en déduit que les acteurs du développement ne sont pas les structures d'intermédiation, mais bien les participants eux-mêmes. Avec les difficultés propres à ce genre de situation : Comment fédérer des entreprises à profil distinct (artisans, PME) ? ; Comment rapprocher des firmes appartenant à des filières différentes ? ; Comment amener les entreprises à collaborer tout en leur permettant de sauvegarder la confidentialité de leurs savoir-faire ?

2.3.2.2. Configurations sans assises territoriales

Le second type de configuration, *Bleu Blanc Cœur*, correspond à un partenariat entre entreprises concurrentes ou non prenant la forme d'une alliance impulsée et animée par une entreprise pivot (société Valorex).

Le contexte : offrir aux membres du réseau la possibilité de mieux valoriser leurs produits en mettant en avant un argument de type nutrition/santé (présence d'oméga 3). Au-delà, ce qui est visé, c'est la recherche d'un avantage concurrentiel reposant sur une stratégie de différenciation associée à un marché de niche.

Par rapport aux réseaux précédents on a à faire, ici, à un processus complet de création de valeur (technologique et commerciale) impliquant un réel engagement de la part des participants.

Cet engagement se manifeste à plusieurs niveaux :

- ✓ participation à une structure de gestion et d'animation complexe et très structurée (organisation en collèges)
- ✓ possibilité d'entrée soumise à un processus très réglementé
- ✓ création d'une culture commune qualité/RetD
- ✓ règles pour contrôler les campagnes de communication et le respect des cahiers des charges
- ✓ paiement de redevances à la structure d'intermédiation ...etc.

Au total chaque participant est amené à bénéficier d'un actif spécifique construit collectivement et, si la « qualité » du résultat est d'abord en relation avec la stratégie de la structure en charge des intérêts collectifs, la contractualisation des engagements est une donnée essentielle du dispositif.

Quelles sont les trajectoires prévisibles ? Deux niveaux à envisager :

- pour la structure d'intermédiation, il s'agit de recruter d'autres adhérents et de diversifier les sources d'oméga 3 ainsi que les domaines d'incorporation

- pour les membres, il s'agit de démultiplier les effets centralisés du réseau par la mise en place de collaborations inter-firmes. Sous cet angle on retrouve la condition évoquée au point précédent sauf qu'ici les participants ont déjà appris à partager des engagements.

2.4 LES RÉSEAUX À LOGIQUE COOPÉRATIVE « CRÉATION DE FILIÈRE »

2.4.1. Fondements et spécificités de ce type de réseau

On entre, ici, dans la problématique « fonctionnement filière » mais il s'agit moins de favoriser les ajustements mutuels que de susciter la création de nouveaux arrangements aptes à favoriser la valorisation d'une ressource donnée.

Dans ce contexte, le partenariat va être générateur d'un actif spécifique fort, propre au réseau, accompagné de conditions particulières quant au positionnement des membres : ceux-ci n'ont qu'une possibilité faible de s'approprier cet actif qui reste par essence une ressource collective et les barrières à l'entrée et à la sortie sont élevées ; les liens entre partenaires sont étroits, soit parce que les ressources complémentaires sont très spécifiques avec peu d'alternatives en termes de partenaires, soit parce que l'orchestration même des complémentarités requiert un savoir faire représentant un actif spécifique du réseau (savoir faire touchant à la mise en valeur des actifs individuels des membres).

La création de la filière fait surgir un problème de « design organisationnel » dont la résolution débouche sur la mise en place d'une chaîne de valeur originale. S'agissant de coordonner des activités complémentaires, les relations à promouvoir pour assurer l'efficacité du système sont connues à l'avance en même temps que l'on peut s'attendre à ce que les coûts induits par un mauvais arrangement soient très élevés. Autant de contraintes qui confèrent au développement du réseau une configuration très dirigée.

Les deux expériences que nous allons évoquer pour illustrer cette catégorie sont la *Coopérative d'Éleveurs d'Orylag* et la filière *Sel de Guérande*. Le tableau 4 rassemble les données correspondantes.

Tableau 4

RESEAUX A LOGIQUE COOPERATIVE « CREATION DE FILIERE »

| | Coopérative d'Éleveurs Orylag | Filière Sel de Guérande |
|-----------|---|--|
| ORIGINES | <p>Enjeux socio-économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconversion d'un potentiel scientifique - Création d'emplois et de revenus - Politique d'animation régionale <p>Démarche proactive</p> <p>Nombre d'entreprises : 23 élevages</p> | <p>Enjeux socio-économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sauvegarde d'une région (son histoire, sa culture) - Maintien d'une population dans ses terres - Résistance au pouvoir central <p>Démarche réactive</p> <p>Nombre d'entreprises : 170 paludiers</p> |
| RESULTATS | <p>Nature des coopérations</p> <p><i>Techniques</i> : cahier des charges et normes qualité des produits. <i>Commerciales</i> : apport total à groupement. <i>Dispositif d'orchestration diversifié</i> : Une coopérative pour les fourrures ; une SARL pour la viande ; des prestataires (tannerie, abattoirs) ; des partenariats (INRA, Chambre d'agriculture) ; groupement d'employeurs. <i>Dispositif spécialisé et rigoureux</i> (relations formalisées)</p> <p>Niveau de contractualisation des engagements</p> <p>Très fort : obligation d'achat et de livraison vis-à-vis de l'INRA, de la coop. et de la SARL. Encadrement technique rigoureux Contrats avec tannerie Liaisons commerciales étroites avec acteurs de la couture (dépendance asymétrique) Discipline collective pour prix et paiement</p> | <p>Nature des coopérations</p> <p><i>Techniques</i> : cahier des charges et normes qualité produit <i>Commerciales</i> : apport total à groupement. <i>Dispositif d'orchestration diversifié</i> : Groupement de producteurs (GPS) puis SCA (société coopérative) ; société commerciale ; Maison du Sel ; animation de formations ; partenariat Pays du Sud <i>Dispositif spécialisé et rigoureux</i> (relations formalisées)</p> <p>Niveau de contractualisation des engagements</p> <p>Très fort : obligation de livraison ; référentiels qualité ; discipline des prix et des systèmes de paiement (cf. année Erika)</p> |

| | | |
|---------------------------------|---|--|
| RESULTATS | Actifs propres du réseau 2 marques (Orylag et Rex du Poitou) | Actifs propres du réseau <ul style="list-style-type: none"> - Gamme de produits soutenue par une orchestration commerciale ad hoc - Appui technique et aide financière - IGP - Maison du Sel - Actions de protection du marais |
| PERENNITE/ STABILITE | Points forts : <ul style="list-style-type: none"> - Création de débouchés - Viabilité économique des élevages - Apprentissage création de filières Points faibles : <ul style="list-style-type: none"> - Recrutement d'adhérents - Difficultés pour maîtriser les débouchés - Eloignement des marchés (fourrures) - Risque de "copy" - Coûts entrée/sortie : rédhibitoires - Logique d'apprentissage : influence très forte - Actifs réseau : fondateurs | Points forts : <ul style="list-style-type: none"> - Régénération d'un portefeuille d'activités - Caractère intégrateur du développement - Motivation des membres - Différenciation des produits Points faibles : <ul style="list-style-type: none"> - La concurrence - Comment créer de la valeur ajoutée ? - Pollution de l'environnement - La non-maîtrise de quantités produites - La cohésion du groupe. |
| TRAJECTOIRE | Processus de développement conforme au cycle standard (réaction collective → création d'actifs spécifiques) | Processus de développement conforme au cycle standard (réaction collective → création d'actifs spécifiques) |
| LIMITES | <ul style="list-style-type: none"> - Fragilité du système (débouchés) - Nécessité de "portage" fort | <ul style="list-style-type: none"> - Fragilité du système (non-maîtrise des quantités produites) |

2.4.2. Commentaires

S'agissant de caractériser ces deux expériences, deux termes viennent sous la plume : variété et rigueur.

Variété : les modèles de coopération ne reposent pas uniquement sur une recherche d'avantages compétitifs mais embrayent sur des formes de dialogue et d'apprentissage créatifs, source d'opportunités. L'interaction entre les participants du réseau avec ses composantes politiques, économiques et sociales est porteuse de variété et de diversité. Cette caractéristique se donne à lire quand on observe les formes de collaboration et les dispositifs pour les orchestrer.

Pour la *Coopérative des Eleveurs d'Orylag*, les figures d'intermédiation propres au réseau sont : une coopérative pour la préparation et la commercialisation des fourrures, une SARL pour le traitement et la vente des viandes, des prestataires de services (tanneries en Espagne et abattoirs), des percées dans l'univers de la fourrure et du textile, des contrats avec des entreprises de mode, une dépendance formalisée vis-à-vis de l'INRA, une coopération avec la Chambre d'Agriculture, un groupement d'employeurs.

Pour la filière *Sel de Guérande* ce sont : un groupement de producteurs transformé ultérieurement en coopérative (GPS → SCA), une société commerciale pour la gestion des gammes de produits, une Maison du Sel pour la promotion des actions touristiques, des activités au niveau régional, une organisation pour la protection du marais, une association pour le transfert de technologie vers les pays du sud...

On retrouve cette même diversité au niveau des actifs du réseau.

Pour la coopérative d'éleveurs, c'est une marque internationale déposée et propriété de l'INRA (Orylag), une viande reconnue pour sa grande qualité (Rex du Poitou), des modèles techniques de production (bâtiments, alimentation), des systèmes d'élevage, un référentiel économique, des grilles de classement pour les peaux...

Pour la filière *Sel de Guérande* ce sont des lignes de produits différenciés et reconnus, une demande d'IOP, la promotion d'un système de formation, des labels dans le domaine de l'environnement, des actions d'intéressement tournées vers les touristes...

Rigueur : ce sont les ressources à base de « réseautage » qui deviennent déterminantes pour la performance des membres. Avec ce corollaire : pour la pérennité du système, il faut que les ressources du réseau soient défendues et régulièrement activées. La discipline reposant sur des règles appliquées méthodiquement, comme l'auto-organisation produite par le jeu de routines influençant les membres, donnent aux réseaux leurs assises organisationnelles.

Dans le cas de la *Coopérative des Eleveurs d'Orylag*, les signes de cette rigueur sont les barrières à l'entrée pour les nouveaux adhérents (acceptation par le Conseil d'administration, engagement sur un cahier des charges, étude économique), la livraison totale à la coopérative, la valorisation des fourrures sur la base d'un classement fait par une tierce

partie, le système de paiement, la gestion collective des actions de commercialisation et de promotion.

Dans le cadre de la filière *Sel de Guérande* l'entretien des vasières et des œillets, les techniques de production, la livraison totale à la coopérative, la discipline de production, la gestion collective des marques, la politique de promotion (environnement, tourisme), le système de paiement sont les instruments d'une orchestration rigoureuse des activités et des acteurs au sein du réseau.

Au total, le mélange de variété et de rigueur aboutit à accroître le degré d'irréversibilité des coopérations en même temps qu'il maintient le niveau d'entropie du système et, donc, sa stabilité à un niveau élevé. Mais le point essentiel dans ce type d'organisation est bien que les actifs propres des adhérents ne sont pas distincts de l'actif propre du réseau. Ceux-ci comme celui là s'auto-produisent en boucle.

2.5. LES RÉSEAUX À LOGIQUE COOPÉRATIVE « AMÉLIORATION DE FILIÈRES »

2.5.1. Fondements et spécificités de ce type de réseau

Dans ce type de réseau, la logique collaborative vise à promouvoir une meilleure coordination entre entreprises positionnées au sein d'une même filière et entretenant, de ce fait, des relations clients /fournisseurs.

Les étapes du processus de création de valeur étant gérées par des entreprises distinctes, le rôle du réseau est de permettre un meilleur pilotage de ces activités complémentaires soit en facilitant les ajustements mutuels (rapprochements), soit en favorisant la réalisation d'objectifs collectifs.

Deux points majeurs caractérisent ces réseaux :

- les participants conservent leur autonomie et leurs savoir faire spécifiques. La gamme des savoir faire et / ou des ressources mobilisées dans le réseau varient selon la nature du problème à résoudre. Notons à cet égard que les produits issus d'une filière deviennent de plus en plus globaux. Ils se différencient par la nature des biens auxquels leur production fait appel, mais aussi par l'ensemble des caractéristiques qui entourent sa présentation (qualité, marque, promotion) ainsi que par ses garanties d'utilisation (logistique, packaging) et ses promesses de développement (potentiel d'innovation, actions R/D). Il ressort de ce constat que les champs de collaboration potentiels au sein d'une filière ont tendance à se multiplier ;
- par nature, la réversibilité dans ce type de réseau est forte, le retrait de certains

membres n'en altérant pas la spécificité. Face à cette faiblesse chronique, la recherche d'un actif spécifique constitue une base privilégiée de développement. A défaut, la pérennité du réseau resterait trop problématique.

Ainsi comme pour les réseaux à logique coopérative « compétences », la montée en gamme de l'actif spécifique du réseau s'impose comme la trajectoire organisationnelle à promouvoir.

Le tableau 5 rassemble les données clefs des expériences classées dans cette catégorie.

Tableau 5

**RESEAUX A LOGIQUE COOPERATIVE
« AMELIORATION DE FILIERE »**

| | Filière Halieutique Boulogne | Cerise confite d'Apt |
|-----------|--|---|
| ORIGINES | <p>Enjeux économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valoriser la qualité du poisson Boulonnais (normalisation, qualité, traçabilité, promotion, communication) - Utiliser les données et recherches scientifiques pour aider les professionnels à valoriser leurs produits <p>Démarche (proactive - réactive)</p> <p>Nombre d'entreprises : 93 établissements, 3500 emplois</p> | <p>Enjeux socio-économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir la filière et trouver de nouveaux débouchés - Mener à bien des programmes de modernisation (mécanisation cueillette) - Améliorer la circulation des informations <p>Démarche (proactive - réactive)</p> <p>Faire face à la concurrence étrangère, PECO et autres</p> <p>Nombre d'entreprises :</p> |
| RESULTATS | <p>Nature des coopérations <i>Techniques et commerciales (promotion)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Formalisées pour tout ce qui touche la participation et la représentation des différentes familles d'acteurs à l'instance de contrôle et d'animation - Informelles pour ce qui concerne les relations des acteurs entre eux <p>Niveau de contractualisation des engagements</p> <p>Du type guide de bonnes pratiques (sept espèces avec cahier des charges + quatre cahiers des charges concernant les activités)</p> <p>Actifs propres du réseau</p> <p>Marque collective + 1 certification conformité produit à venir</p> | <p>Nature des coopérations <i>Techniques et commerciales (livraison)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'ensemble des acteurs a une dynamique commune d'engagement de soutien de la filière. Celle-ci est le cadre officiel de négociation. - Inter-relations formalisées vis-à-vis des différentes structures représentatives - Inter-relations formalisées des acteurs entre eux <p>Niveau de contractualisation des engagements</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encadrement technique rigoureux - Contrats de livraison - 2 cahiers des charges en préparation <p>Actifs propres du réseau</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fonctionnement de la filière (interprofession protectrice pour les producteurs) - IGP à venir |

| | | |
|---------------------------------|--|---|
| PERENNITE/ STABILITE | <p>Points forts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un différentiel de prix favorable à la marque collective et qui se maintient - Logique d'échanges avec d'autres réseaux <p>Points faibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coûts entrée/sortie faibles - Logiques d'apprentissage difficiles à enclencher du fait des spécificités propres aux différentes catégories d'acteurs - L'actif du réseau n'a pas de retombées économiques très visibles | <p>Points forts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dynamique de modernisation des vergers (mécanisation et renouvellement des plantations) - Réduction des coûts de production - Automatisation des process de transformation - Meilleur positionnement face à la concurrence <p>Points faibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coûts de réhabilitation élevés - Exclusion des agriculteurs ayant de petites surfaces - Mauvaise circulation des informations |
| TRAJECTOIRE | <ul style="list-style-type: none"> - Regroupement pour promouvoir des objectifs communs - Mise en place d'une structure - Construction d'une culture qualité - Affirmation de compétences (cellule de transfert R/D, traçabilité, qualité-normalisation, promotion, interventions salons et à l'export) - Recherche d'un actif spécifique (marque collective) reconnu | <ul style="list-style-type: none"> - Réaction face à des variations des cours non maîtrisées - Mise en place d'un réseau d'instances représentatives - Affirmation de compétences (conduite de projets) - Promotion d'un actif spécifique (IGP) |
| LIMITES | <ul style="list-style-type: none"> - Décalages entre choix stratégiques et attentes immédiates selon familles d'acteurs (l'horizon de gestion n'est pas le même pour tout le monde) - Difficultés pour gérer collectivement la filière jusqu'au consommateur (cf. activités logistiques en aval des filières) | <ul style="list-style-type: none"> - Décalages entre les attentes des différentes catégories de producteurs de cerises (liés aux différences de taille des vergers) - Peu de retombées économiques attendues pour l'IGP et peu d'engagement des acteurs derrière ce signe de qualité |

2.5.2. Commentaires

La comparaison des expériences *Filière Halieutique Boulogne* et *Cerise Confite d'Apt* permet d'identifier des points de convergence :

- dans les deux cas, il s'agit de réseaux associés à des filières avec comme enjeu un attachement de l'ensemble des acteurs à une dynamique commune. Certes pour la *filière halieutique* certaines activités échappent à l'influence du réseau (logistique aval par exemple) mais, fondamentalement, dans les deux expériences l'amélioration de la chaîne de valeur est au cœur du dispositif de coopération ;
- dans les deux cas le partenariat des acteurs se développe sur une base territoriale ;
- l'histoire des deux réseaux renvoie à des enjeux de nature économique (stabilité des prix et des échanges, création de valeur, résistance à la concurrence) même si, fatalement, une connexion avec des enjeux sociaux peut être identifiée (maintien d'activités sur zone) ;
- les inter-relations sont de nature technique et commerciale. S'agissant de « réseaux filières » l'importance des relations commerciales n'est pas surprenante. Pour ce qui est du volet technique, il est induit par le développement de projets collectifs ayant à voir avec la normalisation, la qualité et la traçabilité ;
- dans les deux cas, les réseaux suivent une trajectoire les conduisant à produire et à faire reconnaître un actif spécifique (marque collective, IGP).

Conformément au modèle déjà évoqué, la logique de développement de ces réseaux les amène à mettre en œuvre une stratégie de « montée en gamme » de leur actif. Concrètement l'évolution se fait par étapes selon un enchaînement accordé au profil standard : réaction de regroupement face à un environnement défavorable → construction d'une structure → production d'éléments de culture commune → affirmation de compétences → élargissement des missions → conduite de projets novateurs.

Enfin, dans les deux expériences, une partie des difficultés naissent des décalages entre les différentes catégories d'acteurs. Les ressources, les objectifs, les horizons de gestion des unes et des autres divergent et cela nuit à la dynamique de la structure d'animation du réseau ainsi qu'à l'attachement des parties aux projets mis en œuvre.

Considérée sous l'angle des divergences la confrontation des expériences révèle que :

- pour la *Filière Halieutique*, les collaborations entre membres du réseau restent pour l'essentiel informelles. Celles-ci restent tributaires d'un climat à base de confiance même si le fonctionnement de l'instance d'animation et de gestion est porté par un dispositif relativement structuré (collèges représentatifs, réunions, contrôles). Le niveau de contractualisation des engagements reste faible en dépit d'initiatives au plan technique (cahiers des charges). Au total, les coûts d'entrée et de sortie sont peu significatifs, les logiques d'apprentissage sont difficiles à

enclencher du fait des spécificités en termes d'activités/compétences des différentes catégories d'acteurs, l'actif du réseau n'a pas de retombées économiques évidentes.

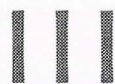
- pour la *Cerise d'Apt*, les collaborations sont portées par des instances collectives intermédiaires (groupements de producteurs, coopératives, syndicats) rappelant la configuration standard dessiné par Porter à propos des « clusters » : « *C'est dans l'agrégation de forces modernes, ouvertes sur le marché, habituées à échanger, à pratiquer l'externalisation avec de fortes structures intermédiaires...* ».

Parallèlement, le niveau de contractualisation des engagements donne lieu à établissement de contrats comportant un volet technique et un volet commercial.

Enfin, et c'est là un point essentiel, la réalisation des projets portés par le réseau (mécanisation de la récolte et renouvellement des plantations) aboutit à accroître le coût d'entrée et de sortie ainsi que les logiques d'apprentissage inter-activités. Au total, c'est sans doute là que se construit la pérennité du réseau même si la production d'un actif spécifique peut intervenir comme élément de cohésion.

A ce stade de l'analyse, la question se pose du pourquoi de ces divergences ? Sans doute un grand nombre de facteurs entrent-ils en ligne de compte mais en première approche il nous paraît intéressant de faire ressortir quelques causes premières :

- ✓ l'ancienneté des formes de coopération dans le cas de la *Cerise d'Apt*
- ✓ l'importance des logiques commerciales dans le cas de la *Filière Halieutique* alors que les logiques industrielles prévalent pour la cerise
- ✓ l'influence des variables culturelles et territoriales qui fournissent aux formes de coopération des moules différents.



Exploration des Scénarios SYAL

3.1. MÉTHODOLOGIE D'EXPLOITATION DES ENQUÊTES DE TERRAIN

La démarche menée ici est de type incrémental : partant des enquêtes de terrain, nous opérerons des structurations successives afin de dégager des scénarios stratégiques pour chacune des formes de coopérations territorialisées qui ont fait l'objet des enquêtes en profondeur.

3.1.1. La démarche

Un premier stade consiste à élaborer les **études de cas** : chaque rapport d'enquête comporte en moyenne une trentaine de pages. Il convient donc d'opérer une synthèse

des informations recueillies, selon le plan général du questionnaire.

La présentation de chaque cas adopte la même structuration :

1 - Modalités de construction de la coopération

1.1 Histoire

1.2 Objectifs

1.3 Mentor

1.4 Noyau dur

2 - Formes organisationnelles

2.1 Formes organisationnelles : industrie

2.2 Formes organisationnelles : territoire

2.3 Gouvernance

3 - Comportements partenariaux

3.1 Contexte

3.2 Les actions

3.3 Le développement

4 - Les attentes

4.1 Les performances

4.2 La pérennité

4.3 Les limites

4.4 A refaire ?

Le second stade vise à construire les **grilles d'analyse** (Cf. annexe 5) : nous présentons ci-après le mode d'organisation de ces grilles de lecture. Une première grille concerne l'organisation de l'expérience enquêtée, la seconde réfère à la stratégie suivie par le SYAL étudié.

Les informations présentées dans chacun des cas sont retraitées pour faire l'objet d'une synthèse organisée selon chacune des variables fondatrices des grilles : les éléments constitutifs respectifs de la grille Organisation et de la grille Stratégie sont soulignés. Nous traçons à titre d'illustration les deux grilles du SYAL *Maîtres Salaisonniers Bretons*, et celles du *Pôle Senteurs et Saveurs*. Le dessin des grilles pour l'ensemble des expériences enquêtées aurait été long à élaborer et fastidieux à consulter. Nous avons sélectionné ces deux SYAL, car ils sont respectivement représentatifs de caractéristiques synthétiques de l'ensemble des SYAL.

Le troisième temps de la démarche détermine la **trajectoire** et la **vision** des SYAL, au sens stratégique des termes (Cf. Annexe 6). Il sera alors possible à partir du croisement entre les éléments des grilles de lecture et les informations relatives aux attentes contenues dans les études de cas, de déterminer le **positionnement stratégique** de chacune des expériences enquêtées, et de suggérer en fin d'analyse un scénario SYAL. Nous proposons, à la suite de cette introduction, un bref exposé de l'approche de l'analyse stratégique à laquelle nous nous référons pour adosser notre présentation.

Nous présenterons donc chacune des quatorze expériences enquêtées selon cette démarche.

3.1.2. Les grilles de lecture

Le second stade de la démarche méthodologique nous conduit à structurer les informations recueillies au cours des enquêtes selon ces grilles construites à partir des référents théoriques mobilisés dans la recherche.

Les grilles sont présentées ici dans une optique générale : les résultats tirés des enquêtes de terrain ne sont pas intégrés dans la présentation.

Deux grilles sont tracées, pour deux objets d'analyse :

- la grille organisation réfère aux origines de l'expérience enquêtée,
- la grille stratégie vise à estimer la dynamique actuelle et future de la coopération.

3.1.2.1. La grille organisation

Elle est structurée autour du croisement de deux espaces : espace des rapports⁶ et espace de référence.

L'espace de référence articule l'objectif qui a présidé à la mise en place de l'expérience SYAL, qui dépend évidemment des choix du "mentor", en relation avec les environnements. L'exploitation des enquêtes de terrain a nous conduit à distinguer à l'intérieur du "mentor", le "catalyseur", c'est-à-dire l'entité qui a été à l'origine du projet : celui-ci est rattaché à l'espace de référence.

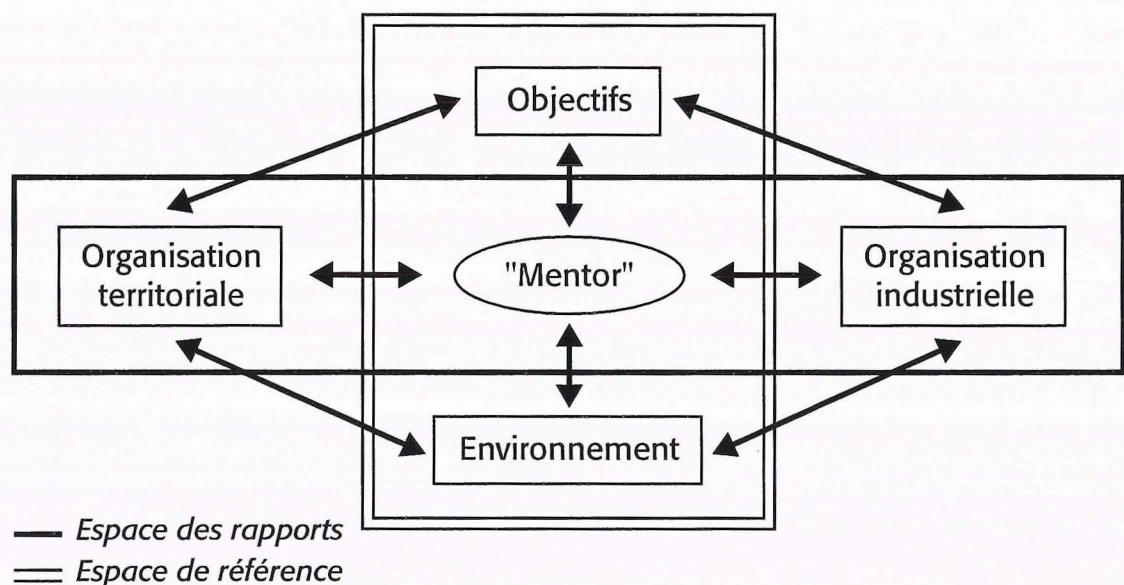


Schéma 2

GRILLE ORGANISATION

Le second espace, l'espace des rapports traduit les liens entre organisation territoriale, et organisation industrielle, liens tissés, construits par le "noyau dur" : cette expression recouvre le groupe d'acteurs qui a construit le projet au départ : le noyau dur est plutôt rattaché à l'espace des rapports.

⁶ Ces termes sont adaptés de A. Torre (2000), lequel les comprend dans une perspective différente de l'application ici mobilisée

La grille organisation met en interrelations quatre pôles :

1. Les **objectifs** : il s'agit des objectifs selon lesquels la coopération s'est construite, au démarrage du SYAL.
2. **L'organisation industrielle** : le terme est entendu au sens large, incluant entreprises de production, de transformation, de services, commerce, logistique. Il convient de souligner que les entreprises acteurs de ces coopérations sont dans la majorité des cas des PME, voire des TPE, très petites entreprises. Mais les entreprises et organisations sont très diversifiées.
3. **L'organisation territoriale** : il s'agit ici d'estimer la perception du territoire par les acteurs de la coopération.
4. Le quatrième pôle, l'**environnement**, permet de situer le positionnement des SYAL : dans cette première grille, l'environnement renvoie à "l'histoire" de la construction de l'expérience de coopération territorialisée.

L'interaction entre ces quatre pôles détermine un croisement entre l'espace des rapports, vu en horizontal, et l'espace de référence (en vertical). A l'intersection est situé ce que nous nommons le "mentor" : comme nous l'avons mentionné plus haut, le "mentor" réunit à la fois le "catalyseur" du projet, personnalité, collectivité territoriale, institution d'intermédiation (type CRITT), un élément de l'espace de référence. Le catalyseur s'appuie sur un "noyau dur", défini comme le groupe d'acteurs qui a construit au départ un projet visant à développer une coopération fondée sur la proximité territoriale. Le plus souvent, le noyau dur est composé d'un très petit nombre d'acteurs qui s'engagent initialement dans le projet : ce noyau dur fait partie de l'espace des rapports. Le mentor, qui rassemble ces deux ensembles d'acteurs, catalyseur et noyau dur, apparaît donc bien comme élément central de l'émergence du SYAL.

3.1.2.2. La grille stratégie

Elle est fondée sur le croisement entre deux logiques : d'une part une logique d'appartenance, articulant dynamique industrielle et dynamique territoriale, d'autre part, une logique de similitude mettant en relation avec l'environnement les actions considérées par les acteurs de la coopération comme structurantes du SYAL. Dans cette seconde grille, l'environnement renvoie aux éléments du contexte, tels qu'abordés dans l'enquête de terrain. Il s'agit en fait de la perception qu'ont les parties prenantes du SYAL de leurs environnements.

A l'intersection de ces deux axes se positionne le (ou les) détenteur(s) de la gouvernance du système.

1. **La dynamique industrielle** vise à expliciter les modes et modalités de structuration des relations s'établissant entre les entreprises et les organisations parties prenantes de l'expérience, ainsi que leur évolution. En fait, on vise à apprécier ici le

fonctionnement de la coopération.

2. **La dynamique territoriale** apparaît quelque peu en retrait, dans la majorité des expériences, par rapport à la dynamique industrielle. Les axes de développement ou de renforcement de la variable territoriale dans le fonctionnement de la coopération peuvent être appréciés à partir de ce pôle dans la grille.
3. **Les actions structurantes** recensent les activités réalisées, ou en cours de réalisation, opérées dans le système analysé. Ces actions peuvent être de type industriel, visant à améliorer la performance des entreprises, et/ou plus orientées sur le positionnement du territoire.

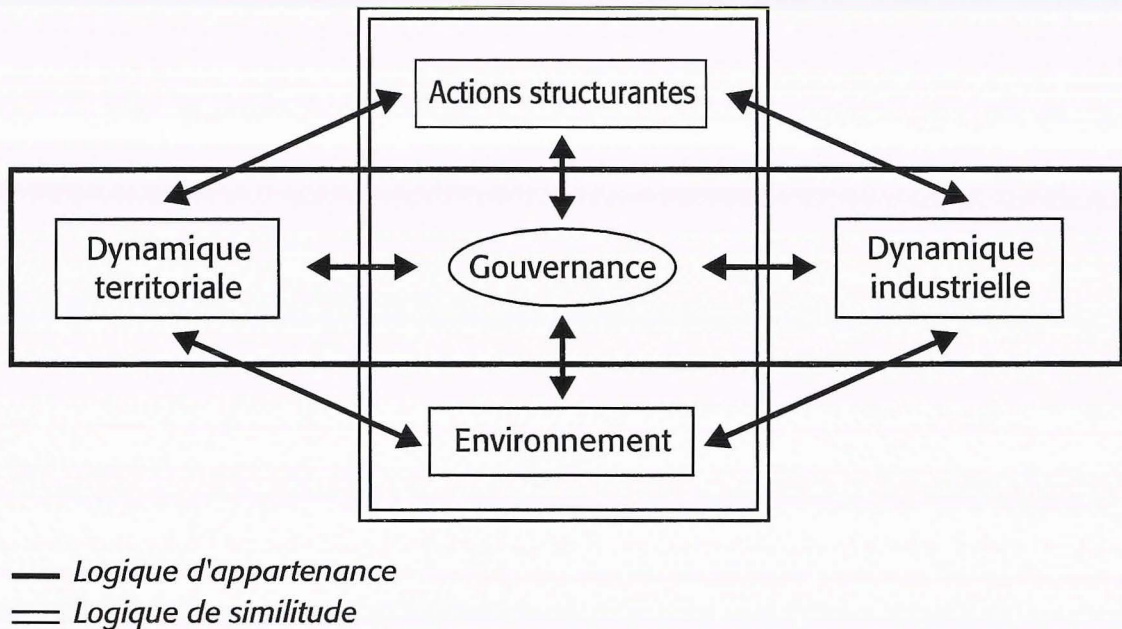


Schéma 3

GRILLE STRATEGIE

4. La relation avec **l'environnement** permet d'estimer le positionnement du territoire en termes de compétences agro-alimentaires, par rapport à la concurrence, nationale ou internationale.

La **gouvernance** commande la convergence des deux axes elle traduit les différents modes de conduite et de régulation des SYAL, le responsable de la gouvernance apparaît ainsi commander le "nœud" de l'articulation des dynamiques, et garantit la cohérence du système, portée par la logique de similitude : c'est cette cohérence interne qui permettra un positionnement favorable et compétitif du SYAL par rapport à ses environnements.

3.1.3. Quelques éléments d'analyse stratégique

Le positionnement stratégique est approché à partir du « diamant stratégique », déterminé par Michel Marchesnay⁷. Cette grille est à rapprocher des grilles d'analyse présentées auparavant, mais ce sont essentiellement les déterminants, tant de la stratégie générale, que de la stratégie opérationnelle qui nous intéressent ici.

⁷ M. MARCHESNAY, 1995, *Management stratégique*, Eyrolles, Paris.

M. MARCHESNAY et P.A. JULIEN, 1994, *Bilan et perspectives*, GREPME, Economica, Paris.

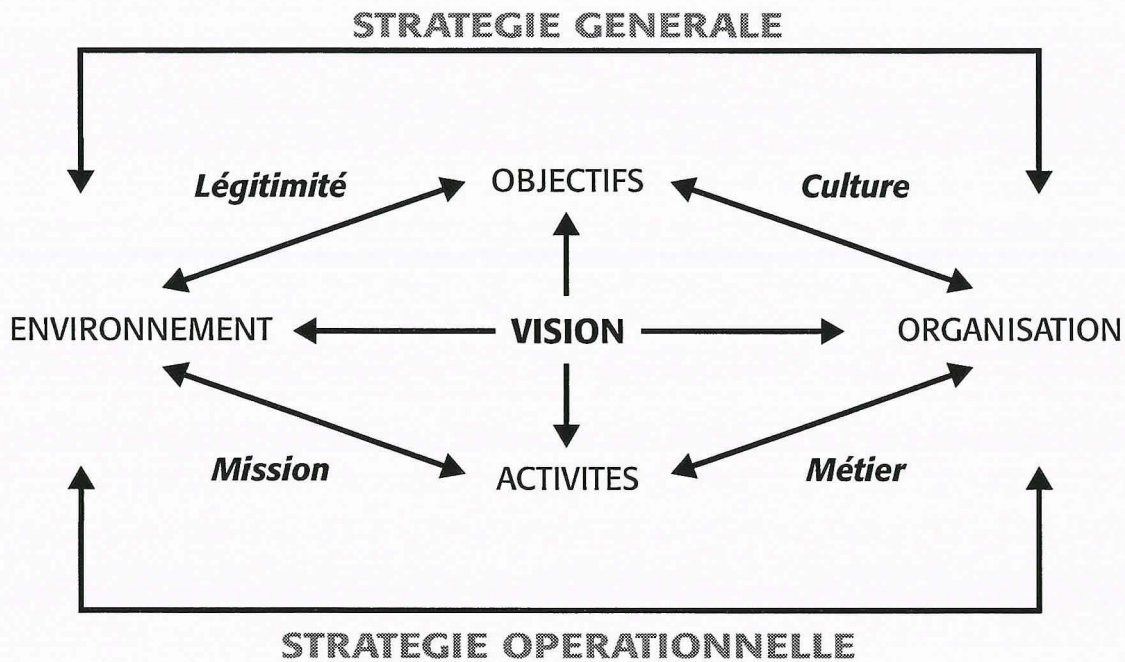


Schéma 4

LE DIAMANT STRATEGIQUE

Cette grille met en interaction les quatre variables-clés de la stratégie d'une entreprise⁸ : les objectifs, l'organisation – entreprise ou tout autre organisation : ici, l'organisation concernée est l'expérience SYAL étudiée –, l'activité, et l'environnement.

Le haut de la grille concerne la stratégie générale : celle-ci repose sur deux variables fondatrices ; il s'agit, d'une part, de la culture de l'organisation, qui résulte de la mise en interrelation entre l'organisation elle-même et les objectifs de son ou ses dirigeants ; d'autre part, de la légitimité, qui traduit l'insertion de l'organisation dans ses environnements, compte tenu de ses objectifs : comment l'organisation est-elle reconnue, acceptée par ses environnements ?

Le bas de la grille renvoie à la stratégie opérationnelle, qui concerne le domaine d'activité stratégique : il est fondé sur l'articulation entre le métier, le savoir-faire de l'entreprise, ici de l'organisation SYAL, et la mission, le positionnement de l'organisation, par ses activités, vis-à-vis de l'environnement. On pourrait dire, symétriquement, que la mission correspond au « savoir satisfaire » de l'organisation. Le métier détermine la compétence distinctive de l'organisation, la mission, fonde son avantage concurrentiel.

La vision stratégique réfère conjointement à l'environnement et au futur : comment les responsables de la gouvernance du SYAL projettent-ils leur organisation à moyen terme ? Compte tenu des caractéristiques de l'organisation, de leurs activités, comment perçoivent-ils leur positionnement dans le futur ? Cette vision est plus ou moins claire, et sa formulation par les dirigeants n'est pas toujours aisée.

Les quinze expériences enquêtées et analysées sont présentées à la suite de cette introduction.

⁸ Cette analyse est très utilisée dans la compréhension des modes de gestion et des prises de décision stratégique des PME.

Tableau 6

CARACTERISTIQUES DESCRIPTIVES DES SYAL

| TABLEAU RECAPITULATIF DES CARACTERISTIQUES DESCRIPTIVES DES SYAL | | | | | | | |
|--|----------------|--|--|---------------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|
| SYAL | Date Création | Nombre Entreprises | Porteur | "Noyau dur" | Localisation | Salariés Expérience | Forme juridique |
| Alliance Loire | 2002 | 7 caves coop 700 product. | 3 responsables de 3 grandes caves | Idem | Loire <i>de Nantes à Tours</i> | 23 | SAS |
| Atlanpack | 1997 | 80 | Le Directeur de l'association | Quelques entreprises | Charente + Loire Atlantique | 4 | Association |
| Bleu-Blanc-Cœur | 2000 | 135 adhérents (entreprises, organisations) | 1 personne | 1 personne + 3 salariés | Pas de localisation Extension nationale | 3 | Association |
| Cerise confite d'Apt | 1982 | Groupement producteurs + Industriels | COPEBI Coopérative de collecte et stockage | COPEBI + Kerry Aptunion | Apt | - | Interprofession : ANIBI* |
| Club des Entrepreneurs de Grasse | 1998 | 70 | Communauté Agglomération : Pôle Azur Provence | 20 PME | Bassin Grassois | Salariés mis à disposition | Association SPL DATAR |
| Filière Sel de Guérande | 1987 | Σ entreprises concernées \approx 270 | Ex-Groupement Producteurs de Sel + Pouvoirs Publics | Société Coopérative Agricole | Guérande | - | Ensemble filière : tous statuts |
| Maîtres Salaisonniers Bretons | 1970 | 11 adhérents + 2 associées | 5 PME | 5 PME | Bretagne | 5 | GIE |
| Mode d'Emploi Nord Vienne | 1998 | 44 | ARIA | 3 + 2 entreprises | Nord Vienne <i>Poitou-Charentes</i> | 4 | Groupement employeurs |
| ORIOUS | Années 1990 | - | 1 personne (détachée) | Syndicat Mixte | Avignonnais | 1 | Syndicat Mixte |
| ORYLAG | 1989 | 1 coopérative 23 élevages | 2 chercheurs 1 gestionnaire | Eleveurs/Partenaires/ Prestataires | Charente Maritime <i>Poitou-Charentes</i> | 7 | Coopérative |
| Pôle Filière Halieutique | 2002 (1998) | 93 | 2 personnes + Comité Orientation Scientifique | 3 Collèges | Boulogne <i>Nord-Pas de Calais</i> | 5 | Association SPL DATAR |
| Pôle Horticole Hyères | - | Σ entreprises concernées 559 | Communauté Agglomération : Toulon Provence Méditerranée | Réseau de Groupements "Halo" | Hyères | - | - |
| Pôle Senteurs et Saveurs | 2002 | 70 | Maire de Forcalquier + Pays Haute Provence | 4 entreprises | Pays Haute Provence | 2 | Association SPL DATAR |
| PRIAM | 2000/ 2003 | 30 entreprises 6 labos recherche | FRIAA ARIAA | CRITT | PACA et Languedoc-Roussillon | - | Programme de recherche |
| VALAGRO | 1990/ 1999 | 3 projets | Conseil Régional ADEME | Les clients | Vienne <i>Poitou-Charentes</i> | 33 | Plateforme recherche |

* ANIBI : Association Nationale Interprofessionnelle du Bigarreau d'Industrie

3.2 CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES ET DYNAMIQUES DES SCÉNARIOS SYAL

Les deux tableaux présentés ci-après regroupent de manière synthétique d'une part les caractéristiques organisationnelles des scénarios SYAL, d'autre part, les dynamiques, estimées à partir des trajectoires et des positionnements ceci pour treize expériences de coopération localisée. Par rapport aux 15 cas récapitulés ci-dessus, l'une d'entre elles, *Orius*, n'a pu être exploitée complètement dans la mesure où elle n'a jamais été opérationnelle. D'autre part, nous ne traiterons pas non plus le cas de la *Cerise Confite d'Apt*, bien que cette expérience ait été analysée dans la section précédente en tant que réseau à logique coopérative "Amélioration de filière". Mais nous considérons, dans le cadre ici choisi d'élaboration de scénarios qu'il s'agit d'une configuration de nature monopole bilatéral, à l'intérieur d'une interprofession structurant la filière fruit confit aptésien.

Le tableau 7 traite des **caractéristiques organisationnelles** des scénarios : en premier lieu – scénario initial – on reprend le scénario tel qu'il avait été défini en conclusion de l'étude de la « vision stratégique » pour chacun des SYAL analysés. La dimension industrielle est ensuite caractérisée. Rappelons que, comme nous l'avons mentionné dans l'exposé de la méthodologie, le terme « *industriel* » est entendu au sens large, incluant les entreprises de production, de transformation, à la fois de l'agriculture et des industries. Nous comprenons également les activités de services, commerce, logistique.

La troisième caractéristique synthétique concerne la dimension territoriale, visant à estimer l'existence avérée, ou perçue d'un territoire, ou au contraire un scénario dans lequel la variable territoriale n'a pas ou peu de signification. Il convient en effet de nous situer ici dans la perspective de la réponse à apporter à la question de recherche formulée au départ de l'étude : « *quelles sont les nouvelles formes de coopération....et en quoi le territoire peut-il intervenir comme **variable significative** ?* ».

Enfin le statut du SYAL concerne le positionnement du système, constitué par l'organisation-SYAL, par rapport aux acteurs de ce système.

Le tableau 8 s'attache à présenter de manière synthétique les **dynamiques** des SYAL. En premier lieu, les trajectoires sont retracées : nous avons cherché ici à résumer les éléments dominants des trajectoires respectives des treize SYAL, tels que nous les avons présentées dans les analyses de chacun des cas.

Tableau 7

LES SCENARIOS SYAL
SYNTHESE DES CARACTERISTIQUES ORGANISATIONNELLES

| SCENARIOS SYAL : LES CARACTERISTIQUES | | | | |
|---------------------------------------|---|--|--|----------------------------------|
| SYAL | Scénario initial | Dimension industrielle | Dimension territoriale | Statut du SYAL |
| Alliance Loire | Renforcement, déterminant territoire | Renforcement de l'objet industriel | Territoire précis : - géographique - ressource - image | Structuration par entreprises |
| Atlanpack | Renforcement industriel | Renforcement de l'objet industriel | Territoire délimité : économique | Interface |
| Bleu-Blanc-Cœur | Dénaturation | Développement de l'objet industriel | Pas de territoire A-territorial | Structure de portage |
| Club des Entrepreneurs de Grasse | Renforcement, ancrage territorial | Renforcement de l'objet industriel | Renforcement de l'objet territoire Territoire précis : image | Structuration territoire |
| Filière Sel de Guérande | Prise de contrôle de filière-territoire | Survie de l'objet industriel | Territoire précis : - géographique et économique contraint - image construit | Structuration par organisations |
| Maîtres Salaisonniers Bretons | Renforcement, ancrage territorial | Renforcement/développement de l'objet industriel | Territoire précis : - économique - image | Structuration par entreprises |
| Mode d'Emploi Nord Vienne | Renforcement, tendances centrifuges | Renforcement de l'objet industriel | Territoire précis : économique | Structuration par entreprises |
| ORYLAG | Processuel innovateur | Développement de l'objet industriel | Territoire délimité : contraint agricole (élevage) | Dialogique Entreprises/recherche |
| Pôle Filière Halieutique | Contrôlabilité filière, ancrage territorial | Renforcement de l'objet industriel | Territoire précis : - économique - image | Interface |
| Pôle Horticole Hyères | Renforcement filière, ancrage territoire | Renforcement/maintien de l'objet industriel | Territoire précis : - économique - contraint agricole | Halo d'organisations |
| Pôle Senteurs et Saveurs | Déterminant territoire, renforcement | Développement par transversalité Inter-filières | Développement de l'objet territoire Territoire précis : - image - institutionnel | Structuration territoire |
| VALAGRO | Renforcement/développement | Renforcement de l'objet industriel | Territoire délimité : contraint agricole | Interface en boucle |
| PRIAM | Renforcement produit/territoire, ancrage territorial flou | Développement de l'objet industriel | Territoire flou | Interface |

Tableau 8

LES SCENARIOS SYAL
SYNTHESE DES DYNAMIQUES

| SCENARIOS SYAL : LES TRAJECTOIRES | | |
|-----------------------------------|--|--|
| SYAL | Trajectoires | Positionnement |
| Alliance Loire | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Renforcement industriel par pénétration stade aval filière ➤ Implication territoriale nécessaire pour valorisation image commerciale | Recherche extension filière par partenariats |
| Atlanpack | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Renforcement industriel par extension activités et compétences ➤ Affaiblissement du territoire | Territoire industriel |
| Bleu-Blanc-Cœur | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Développement « industriel »/agricole par stratégie de « niche » ➤ Pas de territoire | Territoire - produit |
| Club des Entrepreneurs de Grasse | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Développement du territoire par renforcement industriel ➤ Territoire image de l'industrie | Coïncidence industrie-territoire |
| Filière Sel de Guérande | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Relance industrielle par captation du contrôle de la filière ➤ Territoire/terroir image | Triptyque produit – métier – territoire |
| Maîtres Salaisonniers Bretons | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Renforcement industriel ➤ Territoire d'origine, naturel ➤ Implication territoriale accrue pour soutenir le renforcement industriel | Consolidation sectorielle |
| Mode d'Emploi Nord Vienne | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Renforcement industriel par extension sectorielle ➤ Extension territoriale, mais affaiblissement ancrage territorial | Territoire - fonction |
| ORYLAG | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Développement « industriel »/agricole par transfert technologie processus ➤ Territoire contraint | Nœud divergent de filières |
| Pôle Filière Halieutique | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Renforcement industriel par prise de contrôle de la filière ➤ Implication territoriale nécessaire pour valorisation image industrielle | Recherche extension filière par contrôle |
| Pôle Horticole Hyères | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Renforcement/maintien industriel/agricole ➤ Défense frontière agricole territorialisée | Territoire - production |
| Pôle Senteurs et Saveurs | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Développement territoire par construction industrielle ➤ Territoire axe du développement | Territoire ressource |
| PRIAM | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Développement industriel par « ricochet » recherche ➤ Territoire à géographie variable | Territoire - fonction |
| VALAGRO | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Renforcement « industriel »/agricole par transfert technologie produits ➤ Territoire contraint | Nœud amont de filières |

Pour assurer une cohérence avec le tableau 7, et par la suite, réaliser une synthèse générale, nous avons à chaque fois estimé la trajectoire par rapport à sa dimension industrielle, ainsi que dans sa dimension territoriale.

Le dernier élément, le positionnement cherche à définir le rôle du SYAL par rapport à ses environnements (et non, comme dans le tableau 7, par rapport aux acteurs mêmes du système).

A partir de ces deux tableaux, notre démarche consiste à faire apparaître les variables déterminantes dans la construction de scénarios SYAL. Une première série de variables réfère à l'organisation, une seconde aux dynamiques. En nous fondant sur ces deux ensembles, notre objectif vise à dégager des scénarios stratégiques fédératifs des expériences SYAL.

3.2.1. Les scénarios SYAL : l'organisation

La détermination des variables-clés organisationnelles des SYAL est opérée selon le triptyque : objectif – statut – dimension territoriale. La définition de l'objectif central est élaborée en s'appuyant sur la synthèse exprimée à travers la formulation d'un scénario initial, pour chacun des cas. Elle s'enrichit d'éléments tirés respectivement des dimensions industrielles et territoriales de l'étude des organisations SYAL. La caractérisation du statut se fonde sur le développement d'éléments relatifs au « mentor », mis là encore, en relation avec des informations tirées des formes organisationnelles telles qu'approchées dans les études de cas. Enfin, la dimension territoriale permet de situer la place du territoire dans la structuration initiale de la coopération.

3.2.1.1. Les variables-clés

a/ L'objectif central

A travers la définition d'un objectif central, nous cherchons à situer l'objet visé par la coopération. Dans une perspective de synthèse, on peut situer deux « objets » :

- un objet industriel
- un objet territoire

Parmi les treize expériences enquêtées et analysées en profondeur, le scénario fondé sur l'objet industriel apparaît dans 11 cas. Les deux seuls SYAL pour lesquels l'objet territoire s'inscrit comme primordial sont le *Pôle Senteurs et Saveurs* et le *Club des Entrepreneurs de Grasse*.

Cet ancrage respectif du scénario sur un objet industriel ou sur un objet territoire est à mettre en relation avec les conditions environnementales à l'origine de la coopération. Le terme environnement doit être accepté dans un sens large : environnement immédiat : marché, concurrence, mais également environnement élargi aux dimensions technologique, sociétale, mondiale. En effet, les expériences SYAL étudiées fondées sur un objet industriel ont été construites dans un contexte de crise plus ou moins déclarée, ou pour

répondre à une menace émanant de l'environnement.

| Objet | | Conditions environnementales | | | |
|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|---------------------------|--------------------|----------------------------------|
| Industriel | Territoire | Contexte de crise | | | Neutralité |
| | | Menace vitale | Menace interne | Menace environnem. | |
| Alliance Loire | Club des Entrepreneurs de Grasse | Filière Sel de Guérande | Alliance Loire | Atlanpack | Club des Entrepreneurs de Grasse |
| Atlanpack | | | | | |
| Bleu Blanc Cœur | | | Bleu Blanc Cœur | | |
| Filière Sel de Guérande | | | | | |
| Maîtres Salaisonniers Bretons | Pôle Senteurs et Saveurs | Maîtres Salaisonniers Bretons | Mode d'Emploi Nord Vienne | PRIAM | Pôle Senteurs et Saveurs |
| Mode d'Emploi Nord Vienne | | | ORYLAG | | |
| ORYLAG | | | Pôle Filière Halieutique | | |
| Pôle Filière Halieutique | | | Pôle Horticole Hyères | | |
| Pôle Horticole Hyères | | | | | |
| PRIAM | | | VALAGRO | | |
| VALAGRO | | | | | |

Tableau 9

VARIABLE-CLE ORGANISATIONNELLE : L'OBJET

Des degrés différents peuvent être distingués dans l'intensité des menaces. Un degré très élevé correspond à des situations dans lesquelles la fondation de la coopération apparaît comme le moyen de survivre : on peut parler de menace vitale. Il s'agit, pour les *Maîtres Salaisonniers Bretons*, de « tenir bon » face aux multinationales du secteur, ou pour les producteurs de la *Filière Sel de Guérande* de maintenir leur métier alors qu'ils se trouvent dans une « situation économique désastreuse ».

A un degré moindre d'intensité, la construction du SYAL est élaborée pour trouver une solution à un problème transversal à l'ensemble des acteurs concernés : il s'agit d'une menace interne. A titre d'exemple, on peut citer *Alliance Loire*, qui cherche à résoudre un problème de commercialisation provoqué par une concurrence mondialisée qui s'aiguise ; le *Pôle Horticole de Hyères* occupe une position similaire. *Mode d'Emploi*

Nord Vienne vise à traiter la question de la main d'œuvre en temps saisonnier, intérimaire ou partagé, problème commun aux entreprises des industries agro-alimentaires. Le *Pôle Filière Halieutique* recherche un positionnement commercial visible à travers une marque commune.

A un troisième niveau, dans une perspective d'intensité décroissante, les responsables fondateurs de l'organisation estiment qu'il faut renforcer les éléments de la chaîne de valeur de l'activité ou du secteur, pour faire face à une concurrence perçue dans un environnement qui s'élargit : nous adoptons le qualificatif de menace environnementale. C'est le positionnement d'*Atlanpack*, qui vise à renforcer le poids d'une activité importante au niveau régional, et significative au plan national. *PRIAM* cherche à reconquérir un positionnement légitime en termes de nutrition méditerranéenne.

En revanche, les « mentors » respectifs des deux SYAL créés sur un objet territoire soulignent que la coopération a été induite en dehors de toute situation de crise. La vision est ici cadrée dans un terme plus étendu : la situation actuelle est jugée satisfaisante, sinon bonne, mais les éléments de ce que l'on peut nommer un nouveau paradigme concurrentiel mondial suscitent une inquiétude, soit pour le maintien de l'emploi – le cas du *Pôle Senteurs et Saveurs* –, soit vis-à-vis d'un risque de délocalisation des savoir-faire territorialisés, pour le *Club des Entrepreneurs de Grasse*.

b/ Le statut

En première approche, on pourrait réduire le rôle joué par les SYAL, vis-à-vis de leurs acteurs, à un dualisme entre : structuration–entreprises et structuration–territoire. La coïncidence entre objectif central et statut s'ensuivrait. Mais cette simplification apparaît abusive au regard de l'analyse des terrains, et ferait perdre bien des éléments significatifs de la diversité et de la richesse organisationnelle des modes de coopérations territorialisées. En fait, on peut distinguer quatre types de statuts : structuration–territoire, qui est corrélée assez strictement avec un objet territoire, structuration–entreprises, l'objet industriel correspondant pour quelques cas avec une structuration–entreprises, mais se déclinant également en deux autres formes : interface, et plasticité des structures.

La **structuration–territoire** apparaît nettement dans les deux expériences construites sur un objet territoire : *Pôle Senteurs et Saveurs* et *Club des Entrepreneurs de Grasse*. Pour ces deux SYAL, l'objet territoire coïncide parfaitement avec une structuration–territoire, même si la dimension industrielle apparaît beaucoup plus forte et conséquente pour le *Club des Entrepreneurs de Grasse*.

On peut relier à ces deux expériences le cas *Filière Sel de Guérande*, pour lequel structuration–territoire et structuration–entreprises sont liées. Ce second aspect est à prendre en compte dans la mesure où catalyseur du projet et noyau dur reposent sur des organisations de producteurs. Mais la dimension territoriale apparaît majeure : le marais de Guérande constitue à la fois un territoire géographique, très délimité, un territoire

économique contraint et un territoire image. C'est la raison pour laquelle nous rattachons la Filière Sel de Guérande à la catégorie structuration–territoire.

La **structuration–entreprises** n'est clairement déterminée que pour trois SYAL fondés sur un objet industriel. A l'origine des *Maîtres Salaisonniers Bretons*, on trouve effectivement cinq entreprises de salaisons, et l'étude de l'organisation industrielle fait apparaître des activités diverses du secteur des industries agro-alimentaires, mais uniquement des entreprises. Le fait que l'entrée d'une nouvelle entreprise soit soumise à candidature, avec des règles assez strictes, trace un périmètre–entreprises des SYAL. De même, *Mode d'Emploi Nord Vienne*, fondé au départ par trois entreprises agro-alimentaires étend par la suite l'organisation à d'autres industries, et regroupe actuellement des entreprises de taille et d'activités très différentes, mais l'organisation et la dynamique sont entrepreneuriales. Enfin, même si *Alliance Loire* s'est constituée par rapprochement entre trois coopératives de producteurs, il s'agit néanmoins, là encore, d'une structuration et d'une démarche entrepreneuriale.

Quatre autres coopérations se référant également à un objet industriel se différencient nettement des précédentes, en jouant un rôle d'**interface** : il s'agit des cas *Atlanpack*, *PRIAM*, *Valagro* et du *Pôle Filière Halieutique*. Bien entendu, des entreprises sont très directement concernées, et font partie de l'organisation industrielle, mais le SYAL proprement dit adopte une position d'animation, de stimulant d'actions, et d'inducteur de dynamiques. L'implication directe des entreprises apparaît à un degré bien moindre que dans le statut structuration–entreprises. Dans le cas *PRIAM*, le fait que le noyau dur soit constitué par un CRITT, et que ce même CRITT détienne la gouvernance, est très significatif : par essence même, un CRITT constitue une institution d'intermédiation, positionnée en interface. Pour *PRIAM*, cette position assure la cohérence même de la coopération dans la mesure où le CRITT constitue en même temps qu'un nœud des relations inter-entreprises, un écran pour garantir l'individualité et le secret aux firmes acteurs de la coopération.

Atlanpack occupe un rôle d'interface entre industriels de l'activité d'emballage et donneurs d'ordre. On constate bien une implication plus limitée des entreprises qui d'ailleurs peuvent n'être que clientes, et non adhérentes. *Atlanpack* apparaît comme un catalyseur, notamment par sa capacité à « brancher » les entreprises sur des réseaux permettant l'ouverture sur un environnement fonctionnel et spatial élargi. Mais les responsables de l'association ont conscience d'une « influence à la marge sur l'ensemble de la filière »⁹, ce qui ne réduit en rien l'efficacité de la coopération.

Le *Pôle Filière Halieutique* constitue une interface à un double titre :

- d'un point de vue fonctionnel, vis-à-vis de l'amont de la filière, par mise en relation entre d'une part les professionnels impliqués dans les fonctions de production et de première transformation du poisson, d'autre part la fonction

recherche, visant à aider la valorisation des produits halieutiques,

- d'un point de vue organisationnel, il s'agit de fédérer l'ensemble des acteurs de la filière autour de la reconnaissance de la marque Filière Opale.

Le statut d'interface est à rapprocher de celui d'Atlanpack, en termes de fédération d'une profession et d'une filière, avec un degré d'achèvement du processus de fédération moindre dans le cas du *Pôle Filière Halieutique*, mais il faut remarquer que le début de la coopération est d'une datation plus récente, 2002, alors qu'*Atlanpack* a démarré dès 1977. On retrouve, comme pour *Atlanpack*, la limite d'une influence encore relativement faible sur l'ensemble de la filière, même si l'histoire de la construction de la coopération rend compte d'une démarche organisationnelle efficace, dans la mesure où elle a conduit à des rapprochements et fusions d'organismes divers en une seule organisation.

Valagro occupe une position plus complexe, qualifiée selon nos propres termes « d'interface en boucle », par différenciation de *PRIAM*, *Atlanpack* et *Filière Pôle Halieutique*, considérés comme « interfaces simples ». Cette qualification est justifiée par le fait que cette plateforme de recherche ne fonde pas son activité sur une mise en relation industrie-recherche (comme un CRITT), ou par un développement de produits agricoles par transfert de technologie, mais s'adapte, voire précède les besoins des industriels pour valoriser les résultats de recherche à travers des productions agricoles, afin de répondre à la demande des industriels. On voit ainsi la « valeur ajoutée » par ce SYAL, par rapport au rôle d'une organisation qui se limiterait à rechercher des débouchés industriels à de nouvelles productions agricoles.

| <i>Structuration-entreprises</i> | <i>Structuration-territoire</i> | <i>Interface</i> | <i>Plasticité</i> |
|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Alliance Loire | Club des Entrepreneurs de Grasse | Atlanpack | ORYLAG |
| Maîtres Salaisonniers Bretons | Filière Sel de Guérande | Bleu Blanc Cœur | |
| Mode d'Emploi Nord Vienne | Pôle Senteurs et Saveurs | Pôle Filière Halieutique | Pôle Horticole Hyères |
| | | PRIAM | |
| | | VALAGRO | |

Tableau 10

VARIABLE-CLE ORGANISATIONNELLE : LE STATUT

On peut rattacher à ces quatre SYAL de statut interface le cas de *Bleu Blanc Cœur*. Cette coopération est à l'articulation entre structuration–entreprises et interface. L'aspect structuration–entreprises serait validé par le fait que la procédure « d'entrée » dans l'organisation est restrictive, comme pour les *Maîtres Salaisonniers Bretons*. Toutefois, la

dimension interface semble majeure pour deux raisons : d'une part, la complexité de l'organisation, composée de « collèges », mettant en relation producteurs, distributeurs, consommateurs, ne traduit qu'une implication assez faibles des adhérents. D'autre part, les actions structurantes transversales apparaissent limitées à l'utilisation d'un logo commun, et à l'acceptation d'un contrôle-qualité limité. Les actions les plus caractéristiques résident dans ce que nous nommons « portage » : *Bleu Blanc Cœur*, par la mise en relation entre adhérents permet le développement d'actions et de structures extérieures à la coopération, qui n'auraient pas existé sans elle, mais dont elle n'est aucunement partie prenante.

Enfin, nous qualifions deux cas de **plasticité de structure**, *Orylag* et *Pôle Horticole de Hyères*. Nous signifions par-là que le SYAL est bien fondé, dans les deux cas, sur un objet industriel. Mais le rôle joué par l'organisation et son statut, c'est-à-dire son positionnement vis-à-vis de ses acteurs, ne sont pas superposables : d'où notre choix du terme « plasticité ». Toutefois, cette plasticité peut être plus ou moins forte.

Pour *Orylag*, le statut est fondé sur une dialogique entre recherche INRA et entreprises de natures et fonctions diversifiées.

Le rôle de l'organisation *Orylag* consiste en une logique fédérative à un double niveau : entre acteurs et partenaires d'une part, entre activités et filières d'autre part. D'où la plasticité de la structure, qui est néanmoins centrée autour d'un noyau, le produit initial (le lapin Rex du Poitou), objet de la recherche et de la valorisation de cette recherche à travers la diversification des productions. La plasticité est donc relativement réduite.

Dans le cas du *Pôle Horticole de Hyères*, la plasticité de structure est justifiée par le fait que, si l'objet industriel, le développement de la filière horticole, et l'objet territoire, Hyères, sont clairement définis, l'organisation « Pôle » n'est pas véritablement construite. On se trouve ici en présence d'un halo d'organismes efficaces et efficaces encadrant la filière horticole, mais sans véritable structuration organisationnelle : le degré de plasticité est plus élevé que pour *Orylag*. Mais on pourrait penser que le statut du *Pôle Horticole de Hyères* est susceptible d'évoluer selon un schéma semblable à celui du *Pôle Filière Halieutique*.

c/ La dimension territoriale

En ce qui concerne la **dimension industrielle** et la **dimension territoriale**, nous ne développerons pas ici les éléments du tableau 7, car nous serons amenés à les reprendre et à les mettre en relation avec les caractéristiques des trajectoires, afin de « typer » la dynamique des scénarios.

Notons très brièvement, pour la dimension industrielle caractéristique de l'organisation, que le développement et/ou le renforcement de l'objet industriel préside à la mise en place de l'organisation SYAL pour onze expériences. Le développement/renforcement du territoire ne porte la forme organisationnelle que dans les deux cas où l'objet territoire est majeur.

La dimension territoriale traduit des réalités territoriales plus diverses, mais également des perceptions par les acteurs, et plus loin des utilisations de la variable territoire diversifiées.

Deux aspects de cette variable sont à distinguer : en premier lieu, une approche que l'on peut qualifier d'objective, celle de la réalité d'un territoire. Trois niveaux apparaissent : un territoire précis, situé géographiquement, un territoire délimité pour l'expérience enquêtée, qui correspond à une aire localisée ; un troisième niveau réfère à une faiblesse de la référence territoriale, voire une absence.

Le second aspect de la dimension territoriale concerne la perception que les acteurs de l'organisation SYAL ont de leur territoire. On opère à cet effet une distinction entre territoire « contraint » et territoire « choisi ». Le tableau 11 ci-après retrace ces approches de la variable territoriale pour chacun des SYAL.

| <div>Réalité dimensionnelle</div> <div>Perception organisationnelle</div> | | Territoire précis | Territoire délimité | Peu ou pas de territoire |
|---|----------------|--|---------------------|--------------------------|
| Territoire Contraint | Institutionnel | Mode d'Emploi Nord Vienne | Atlanpack | Bleu Blanc Cœur |
| | Agricole | Pôle Horticole Hyères | ORYLAG VALAGRO | |
| Territoire Choisi | | Alliance Loire Club des Entrepreneurs de Grasse Filière Sel de Guérande Maîtres Salaisonniers Bretons Pôle Filière Halieutique Pôle Senteurs et Saveurs | | PRIAM |

Tableau 11

VARIABLE-CLE ORGANISATIONNELLE :

LA DIMENSION TERRITORIALE

Le territoire peut être perçu comme contraint du point de vue des activités agricoles, précis pour le *Pôle Horticole de Hyères*, délimité dans les cas *Valagro* et *Orylag* par la promotion des ressources végétales ou animales de proximité. Dans d'autres situations, la contrainte est de source institutionnelle : *Mode d'Emploi Nord Vienne* correspond au domaine initial d'exercice du groupement d'employeurs, tandis que le choix du lieu du siège de l'association *Atlanpack* a fait l'objet d'une concurrence entre collectivités territoriales. Lorsque la dimension territoriale est perçue comme une variable significative dans la construction de l'organisation, un territoire précis est « choisi », non pas au sens où les

acteurs décideraient de s’y installer, mais parce qu’ils choisissent de s’appuyer sur un espace naturel géographique et/ou économique, pour en faire une image valorisante de leur activité. L’association image/activité peut préexister par rapport à la construction du SYAL – parfums pour le *Club des Entrepreneurs de Grasse*, sel pour la *Filière Sel de Guérande* –, mais l’image peut aussi exister indépendamment de l’activité. Dans cette situation, le SYAL cherche alors à capter l’image favorable du territoire pour son propre compte, par la recherche d’une légitimation territoriale de ses produits et activités. Enfin, la dimension territoriale peut ne constituer qu’une variable floue de l’organisation SYAL : la variable « méditerranéenne » ne renvoie pas à un territoire précis, ni même délimité pour *PRIAM* : la référence est fonctionnelle, liée ici à la fonction nutrition. Et dans le cas de *Bleu Blanc Cœur*, l’organisation est a-territoriale : l’ancrage territorial est inexistant.

3.2.1.2. Des parcours organisationnels

En guise de conclusion d’étape sur l’aspect organisationnel des scénarios SYAL, nous pouvons résumer les apports sur les variables-clés par l’intermédiaire du tracé de parcours.

| VARIABLES-CLES ORGANISATIONNELLES | | |
|-----------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Objectif central | Statut | Dimension territoriale |
| 11 Objet industriel | 21 Structuration-entreprises | 31 Territoire choisi |
| 12 Objet territoire | 22 Structuration-territoire | 32 Territoire contraint |
| | 23 Interface | 33 A-territorial |
| | 24 Plasticité de structure | |

Tableau 12

VARIABLES-CLES DES PARCOURS ORGANISATIONNELS

A partir des indices attribués à chaque variable, nous pouvons caractériser les parcours des SYAL (cf. Tableau 13).

Par référence à la question centrale de notre recherche, à savoir l’importance prise par la variable territoire dans la construction de nouvelles formes de coopération, nous proposons quatre parcours organisationnels, selon une intensité décroissante de l’influence de la dimension territoriale dans la construction SYAL :

- parcours territoire fort
- parcours industriel fort, majeur territoire
- parcours industriel fort, mineur territoire
- parcours a-territorial

Il est clair que nous privilégions ici la dimension territoriale, dans les regroupements que

nous opérons.

| SYAL | Objet | Statut | Territoire | Parcours |
|-------------------------------|-------|--------|------------|------------------------------------|
| Alliance Loire | 11 | 21 | 31 | Industriel fort, majeur territoire |
| Maîtres Salaisonniers Bretons | 11 | 21 | 31 | Industriel fort, majeur territoire |
| Mode d'Emploi Nord Vienne | 11 | 21 | 32 | Industriel fort, mineur territoire |
| Pôle Filière Halieutique | 11 | 23 | 31 | Industriel fort, majeur territoire |
| Atlanpack | 11 | 23 | 32 | Industriel fort, mineur territoire |
| ORYLAG | 11 | 24 | 32 | Industriel fort, mineur territoire |
| Pôle Horticole Hyères | 11 | 24 | 32 | Industriel fort, mineur territoire |
| VALAGRO | 11 | 23 | 32 | Industriel fort, mineur territoire |
| Club des Entrepreneurs Grasse | 12 | 22 | 31 | Territoire fort |
| Filière Sel de Guérande | 12 | 22 | 31 | Territoire fort |
| Pôle Senteurs et Saveurs | 12 | 22 | 31 | Territoire fort |
| Bleu-Blanc-Cœur | 11 | 23 | 33 | A-territorial |
| PRIAM | 11 | 23 | 33 | A-territorial |

Tableau 13
PARCOURS ORGANISATIONNELS

Le premier parcours, **territoire fort** rassemble trois expériences qui présentent les mêmes caractéristiques si l'on se réfère aux indices : *Pôle Senteurs et Saveurs*, *Club des Entrepreneurs de Grasse*, *Filière Sel de Guérande*. La cohérence est forte entre un objet territoire, la structuration–territoire et un territoire choisi.

Le second parcours, **industriel fort, majeur territoire** est appliqué à deux SYAL présentant les mêmes indices, et traduisant un autre type de cohérence, entre un objet industriel, une structuration–entreprises, et un territoire choisi : il s'agit des *Maîtres Salaisonniers Bretons* et d'*Alliance Loire*. Nous y rattachons le *Pôle Filière Halieutique*, qui ne diffère que par son statut d'interface.

Le troisième parcours est plus hétérogène : le parcours **industriel fort, mineur territoire** rassemble des SYAL ayant les mêmes caractéristiques du point de vue de l'objet et de la dimension territoriale, mais avec des statuts différents : *Mode d'Emploi Nord Vienne* présente une structuration–entreprises, *Atlanpack* et *Valagro* constituent une interface, et nous avons caractérisé le statut d'*Orylag* et du *Pôle Horticole de Hyères* par une certaine « plasticité ».

Enfin, le dernier parcours, **a-territorial** traduit une absence, ou quasi-absence du

« souci » territorial dans la structuration SYAL. En fait, le territoire est situé ailleurs, référant soit à la fonction nutrition pour *PRIAM*, soit au produit pour *Bleu Blanc Cœur*.

Bien entendu, la définition de ces parcours ne préjuge en rien des stratégies et des dynamiques des différents SYAL, dont nous allons maintenant traiter de manière synthétique.

3.2.2. Les scénarios SYAL : les dynamiques

Le tableau 8 présenté au début de la section regroupe les trajectoires des expériences SYAL considérées du double point de vue de la dynamique industrielle et de la dynamique territoriale. Une étude plus fine des trajectoires devrait nous permettre d'estimer les stratégies menées par les différentes coopérations territorialisées, et la prise en compte de ce que nous nommons la vision stratégique de dégager des perspectives sur l'évolution future des SYAL.

La détermination des stratégies est menée en nous appuyant sur la grille du « diamant stratégique » que nous avons présentée.

Nous nous proposons d'apprécier la dynamique industrielle en mettant en relation les objectifs des SYAL avec le couple métier–mission. Deux remarques préliminaires sont à faire quant à ce choix d'analyse. La première tient à la mise en perspective : il s'agit de considérer ces trois variables en termes d'évolution. On s'interrogera ainsi sur la possibilité d'un changement des objectifs au cours du déroulement de l'expérience SYAL enquêtée par rapport à l'objectif initial qui a présidé à la constitution même de la coopération ; il en sera de même pour le métier et la mission.

La seconde remarque précise la détention du couple métier–mission. Il ne s'agit pas de considérer le métier (et la mission) des acteurs de l'organisation industrielle, à savoir les entreprises ou les producteurs tels les producteurs du sel de Guérande, ou les entreprises productrices de parfums et saveurs de Grasse, ou encore les vignerons d'*Alliance Loire* ; mais ce qui est à prendre en considération est le métier même du système SYAL. Ainsi le « métier » de la *Filière Sel de Guérande* réside dans le contrôle de la filière sel. Le métier du *Club des Entrepreneurs de Grasse* est de réfléchir sur les moyens de développer le territoire en attirant de nouveaux acteurs ; le métier d'*Alliance Loire* consiste dans la commercialisation. Il en est de même pour la mission : on considère le « savoir satisfaire » du SYAL par rapport aux environnements. Comme indiqué dans la première remarque, c'est la mise en perspective du couple métier–mission qui fera l'objet de l'approche en dynamique : les évolutions seront considérées.

La dynamique territoriale est appréciée à partir de la réalité du territoire SYAL et de la perception qu'en ont les acteurs, telles que définies en tant que variable-clé organisationnelle des scénarios SYAL. Il convient ici d'estimer l'évolution de la dimension territoriale, et en particulier si, au cours du temps, la coopération a choisi de renforcer cette variable dans la définition de sa stratégie.

3.2.2.1. La dynamique industrielle

Le triptyque objectifs – métier – mission doit être considéré dans une perspective d'évolution.

a/ Dynamique des objectifs

Deux ensembles de cas apparaissent : soit l'objectif initial, celui qui a fondé la coopération, reste le même, soit il est modifié. Nous distinguons ainsi l'objectif continuél de l'objectif processuel.

L'**objectif continuél** est caractéristique de huit expériences. Il convient toutefois de mettre en relation cette « continuité » avec la datation du lancement de la coopération. De manière un peu arbitraire, nous considérons qu'un maintien de l'objectif initial à moyen terme, c'est-à-dire pour les SYAL lancés avant l'année 2000, est véritablement de type continuél. C'est le cas de la *Filière Sel de Guérande* (1987), d'*Orylag* (1989) et *Club des Entrepreneurs de Grasse* (1998). La durée de la coopération territorialisée est en revanche trop récente pour *Bleu Blanc Cœur*, *Alliance Loire* et *Pôle Senteurs et Saveurs*. *PRIAM* était par essence délimité dans le temps et on ne peut considérer une véritable date de construction pour le *Pôle Horticole de Hyères*. Nous ne reverrons pas ici les objectifs mêmes qui ont été traités de façon détaillée en tant que variables-clés organisationnelles.

L'**objectif processuel** intervient dans cinq situations. Mais il faut introduire ici une distinction. Dans trois cas, l'objectif initial reste le même, mais le maintien de cet objectif entraîne des répercussions sur la trajectoire. Nous caractérisons ce type de dynamiques d'**objectif processuel identitaire**. Ainsi, *Atlanpack*, pour maintenir l'objectif de fédération de la profession, a été conduit à élargir le champ des activités ; *Valagro* a modifié son positionnement ; enfin *Pôle Filière Halieutique* a dû faire évoluer les objectifs intermédiaires dans une optique de concrétisation des résultats à atteindre. Il est à remarquer, pour ce dernier cas, que l'objectif est processuel, bien que le lancement de la coopération soit récent (2002), mais il résulte, il est vrai, de la fusion d'organisations créées bien avant l'année 2000.

| Objectif continuels | Objectif processuel | |
|--|--|--|
| | Processuel identitaire | Processuel diversifié |
| Alliance Loire Bleu Blanc Cœur Club des Entrepreneurs de Grasse Filière Sel de Guérande ORYLAG Pôle Horticole Hyères Pôle Senteurs et Saveurs PRIAM | Atlanpack Pôle Filière Halieutique VALAGRO | Maîtres Salaisonniers Bretons Mode d'Emploi Nord Vienne |

Tableau 14

DYNAMIQUE DES OBJECTIFS

Les *Maîtres Salaisonniers Bretons* et *Nord Vienne* relèvent d'un **objectif processuel diversifié** : dans ces deux situations, l'objectif initial traduit une évolution conséquente pour satisfaire les buts économiques définis ou exigés par les acteurs de la coopération. Ainsi, l'objectif de départ des *Maîtres Salaisonniers Bretons* a évolué vers un objectif conjoint : objet industriel renforcé par un objet territoire. L'évolution de *Mode d'Emploi Nord Vienne* le conduit à passer d'un objectif unique, classique si l'on peut dire pour un groupement d'employeurs – satisfaire des besoins en main d'œuvre des entreprises – à des objectifs pluriels convergents : on assiste à un élargissement du spectre des objectifs.

Mais il convient de souligner qu'aucun des cas étudiés ne démontre une modification radicale des objectifs : c'est la raison pour laquelle nous avons choisi le qualificatif de processuel.

Remarquons, pour clore ce développement sur la dynamique des objectifs qu'une définition claire d'objectif constitue une condition nécessaire (toutefois non suffisante) de la construction d'un SYAL : à ce titre, l'exemple d'*Orius*, qui n'a pas pu connaître de concrétisation en termes de coopération, malgré des études menées à leur fin sur différents projets, est illustrant. L'objectif initial – animer un pôle alimentaire multi sites par mise en réseau – n'apparaissait pas suffisamment clair et opérationnalisable.

b/ **Dynamique métier**

En analyse stratégique, le métier est perçu comme l'articulation entre l'organisation, ici l'organisation de la coopération, et les activités, ce que l'on peut synthétiser autour du « savoir faire ». Le métier recouvre des compétences, des connaissances, y compris des connaissances non transférables, ainsi que des capacités d'apprentissage.

La dynamique métier des SYAL étudiés se décline en trois catégories : métier identique,

métier évolutif, métier en rupture.

La première catégorie, **métier identique**, regroupe la majorité des cas : on constate ici une corrélation entre l’objet et le métier. Les deux SYAL fondés sur un objet territoire ont un métier territoire, qui réside dans l’articulation entre l’axe territoire et l’axe industriel, en même temps que la recherche ou le renforcement de la cohérence entre ces deux axes. Ce métier apparaît comme une constante de la dynamique.

| Métier identique | | | Métier évolutif | | Rupture |
|----------------------------------|--------------------------|----------------|-----------------|-------------------------------|---------|
| Territoire | Industriel | | Activités | Compétences | |
| | Activités | Fonctions | | | |
| Club des Entrepreneurs de Grasse | Bleu Blanc Cœur | Alliance Loire | Atlanpack | Maîtres Salaisonniers Bretons | ORYLAG |
| Pôle Senteurs et Saveurs | Filière Sel de Guérande | PRIAM | | Mode d'Emploi Nord Vienne | |
| | Pôle Filière Halieutique | VALAGRO | | | |
| | Pôle Horticole Hyères | | | | |

Tableau 15
DYNAMIQUE DES METIERS

Les autres situations sont caractéristiques d’une dynamique fondée sur un maintien d’un métier industriel. Il s’agit de maintenir une activité, comme dans la situation du *Pôle Horticole de Hyères* – maintien d’une activité agricole – et/ou de la renforcer : *Filière Sel de Guérande*, *Pôle Filière Halieutique*, *Bleu Blanc Cœur*. Le renforcement peut également viser une fonction : renforcement de la fonction commerciale pour *Alliance Loire*, valorisation de la fonction nutrition pour *PRIAM*, de la fonction recherche pour *Valagro*.

Le **métier évolutif** caractérise trois situations. La relation entre activités et compétences est ici concernée. Atlanpack recherche l’élargissement de ses activités, par diversification vers des activités connexes de l’emballage, telles : design, conception packaging. Mais le SYAL reste sur son cœur de compétence spécifique. Dans une évolution différente, on constate un renforcement des activités par la recherche de l’amélioration des compétences et/ou l’intégration de nouvelles compétences : les *Maîtres Salaisonniers Bretons* et *Mode d’Emploi Nord Vienne* se trouvent dans cette dynamique du métier.

Un seul cas traduit un **métier en rupture** : *Orylag*. Le métier originel du SYAL consistait à favoriser une diversification de l’élevage, par valorisation de la fourrure. Ce métier a d’ailleurs déterminé des ruptures dans les modes de production et dans les espaces de

transactions des acteurs de la coopération. Mais la rupture du métier joue pour le SYAL même dans la mesure où l'on se trouve dans un processus innovateur pour lequel, non seulement l'apprentissage organisationnel ne joue pas, mais constitue même un obstacle. Ainsi, la création de l'association, en 1989, regroupait sept éleveurs. Cette première forme de coopération a connu de graves difficultés, et c'est en rupture avec le métier de cette forme initiale que la coopération a pu perdurer et satisfaire les objectifs initiaux. On verra plus loin que la mission a connu, corrélativement une évolution significative.

c/ *Dynamique mission*

La mission est définie en analyse stratégique comme réalisant l'articulation entre les activités d'une organisation et ses environnements. Si le métier reçoit la qualification de *savoir faire*, la mission traduit le *savoir satisfaire*. La question du positionnement concurrentiel est ainsi appréciée à partir de la délimitation de la mission.

La dynamique mission peut être approchée selon la même déclinaison que celle retenue pour la dynamique métier : mission identique, mission évolutive, rupture de mission.

Dans les cas de **mission identique**, le positionnement concurrentiel reste le même, avec une volonté de renforcement. Ici encore, la mission peut être distinguée selon l'origine du métier, industriel et territoire. Dans les situations de « mission industrielle », la Filière *Sel de Guérande*, *Bleu Blanc Cœur* et le *Pôle Horticole de Hyères* fondent leur mission relativement à leurs activités, avec un positionnement de « niche » pour *Filière Sel de Guérande* ainsi que *Bleu Blanc Cœur*, de maintien sinon de survie pour le *Pôle Horticole de Hyères*.

Les SYAL appuyés sur un métier fonction se positionnent comme sachant satisfaire une demande industrielle, cas de *Valagro*, répondre à des demandes diversifiées pour *Alliance Loire*, ou affirmer son métier pour *PRIAM*.

On peut parler de « mission territoire » pour le *Pôle Senteurs et Saveurs* ainsi que le *Club des Entrepreneurs de Grasse*. En fait, la mission va consister ici à opérer un positionnement concurrentiel du territoire, en termes donc de concurrence entre territoires, en s'appuyant sur un développement de la conjonction industrie-territoire, vers une coïncidence entre image industrielle et image territoire.

Trois SYAL montrent une **mission évolutive**, en corrélation avec un métier évolutif : il s'agit des *Maîtres Salaisonniers Bretons*, d'*Atlanpack* et de *Mode d'Emploi Nord Vienne*. On peut y associer le *Pôle Filière Halieutique* pour lequel le métier reste le même, mais dont la dynamique mission évolue. Dans les quatre cas, l'évolution du métier a conduit à un élargissement soit des activités, soit des compétences. Dans cette optique, cet élargissement entraîne un nouveau positionnement concurrentiel par recherche de nouveaux partenaires. Pour les *Maîtres Salaisonniers Bretons*, ces partenariats impliquent la recherche d'interface avec des laboratoires pour renforcer un positionnement qualité et avec des partenaires logistiques pour améliorer les positions commerciales. Dans le

cas du *Pôle Filière Halieutique*, les partenariats visent à renforcer le contrôle sur la filière, en s'appuyant sur des partenaires en aval, notamment commerciaux et logistiques.

| Mission identique | | | Mission évolutive | | Rupture |
|----------------------------------|-------------------------|----------------|-----------------------------|---------------------------|---------|
| Territoire | Industriel | | Partenariat | Positionnement | |
| | Activités | Fonctions | | | |
| Club des Entrepreneurs de Grasse | Bleu Blanc Cœur | Alliance Loire | Maîtres Saisonniers Bretons | Atlanpack | ORYLAG |
| | Filière Sel de Guérande | PRIAM | | | |
| Pôle Senteurs et Saveurs | Pôle Horticole Hyères | VALAGRO | Pôle Filière Halieutique | Mode d'Emploi Nord Vienne | |

Tableau 16
DYNAMIQUE DES MISSIONS

La mise en relation avec de nouveaux partenaires détermine un nouveau positionnement vis-à-vis des marchés dans le cas d'*Atlanpack* et de *Mode d'Emploi Nord Vienne* : d'une mission de production de services à destination des acteurs de la coopération, la mission de ces SYAL évolue vers une capacité d'offre globale de servuction.

L'évolution du métier d'*Orylag* traduisait une rupture : nous constatons symétriquement une **rupture de mission** : l'évolution du métier implique un repositionnement dans un environnement plus complexe tant du point de vue des marchés que des partenariats. Au total, on remarque une cohérence entre la dynamique des métiers et celle des missions respectives des différents SYAL. Cette cohérence constitue le fondement d'une articulation logique entre les compétences distinctives des SYAL et leurs positionnements concurrentiels. Pour reprendre l'exemple a contrario d'*Orius*, aucune compétence distinctive ne semblait émerger – quand bien même des compétences étaient présentes – et donc un positionnement vis-à-vis des environnements ne pouvait être assuré : aucun avantage concurrentiel ne se dégageait.

3.2.2.2. La dynamique territoriale

L'étude de la variable-clé territoriale du point de vue de l'organisation nous a conduits à introduire trois dimensions : territoire choisi, territoire contraint, a-territorial, en nous référant à la perception que les acteurs du SYAL avaient de leur territoire. Nous avons croisé cette approche perceptuelle avec un volet dit objectif qui référait à la détermination plus ou moins précise du territoire.

Dans l'étude de la dynamique territoriale, il nous appartient d'estimer les évolutions de

la variable territoire dans la stratégie des SYAL.

Dans six cas de SYAL, le territoire apparaissait choisi : une distinction doit être opérée parmi ces six SYAL. Pour trois d'entre eux, la dynamique industrielle, tant du point de vue des objectifs, que des métiers et des missions, fait apparaître la variable territoriale comme majeure : la légitimation industrielle est fondée sur un territoire image. Dans le cas du *Pôle Senteurs et Saveurs*, du *Club des Entrepreneurs de Grasse* et de la *Filière Sel de Guérande*, la dimension territoriale est une variable **fondatrice de la dynamique**. Pour le *Club des Entrepreneurs de Grasse* et la *Filière Sel de Guérande*, il s'agit d'une ressource spécifique, avec une coïncidence entre l'image de l'industrie et l'image du territoire, même si pour le *Club des Entrepreneurs de Grasse*, l'image « parfum » n'est plus strictement correspondante avec les activités des entreprises.

Pour le *Pôle Senteurs et Saveurs*, la variable territoriale a rang d'actif spécifique dans la mesure où l'image Haute Provence ne recouvre pas strictement les activités, mais la trajectoire vise à une appropriation de l'image du territoire par les entreprises qui y sont localisées, et affirment d'ailleurs leur volonté d'ancrage territorial.

Trois autres SYAL, bien que fondés sur un objet industriel, s'inscrivent dans un parcours « majeur territoire » : *Pôle Halieutique de Boulogne*, *Alliance Loire*, *Maîtres Salaisonniers Bretons*. Pour les deux premiers, la dynamique territoriale constitue le fondement de l'image industrielle pour le *Pôle Halieutique de Boulogne* (premier port de pêche français), de l'objectif industriel pour *Alliance Loire* : l'image vins de Loire doit porter le positionnement concurrentiel. Dans le cas des *Maîtres Salaisonniers Bretons*, la dynamique territoriale se traduit par un renforcement de la dimension territoriale pour soutenir le développement industriel : le territoire d'origine, naturel, devient un élément de la stratégie. Pour ces trois cas, on peut estimer que la variable territoriale est **déterminante de la dynamique**.

Cinq expériences de coopérations territorialisées s'appuient sur un territoire contraint, ce qui détermine un parcours « mineur territoire ». *Orylag*, *Valagro* et le *Pôle Horticole de Hyères* sont contraints en termes agricoles, sur un territoire précis pour Hyères, sur un territoire délimité par l'étendue spatiale des productions agricoles à valoriser pour *Orylag* et *Valagro*. La proximité spatiale n'est pas négligeable au regard de l'organisation et de la dynamique industrielle : on est justifié à estimer qu'il s'agit d'un ancrage localisé, mais non territorialisé. Dans le cas du *Pôle Horticole de Hyères*, il n'existe pas de coïncidence entre image industrielle/agricole et image territoriale : l'image de l'activité horticole est dévolue à la Hollande. On peut ici parler de variable territoriale **essentielle de la dynamique**, car l'ancrage local est spécifique, mais non valorisé dans la stratégie des SYAL.

| Dimension de la variable territoriale dans la dynamique | | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------|
| Fondatrice | Déterminante | Essentielle | Institutionnelle | Non-signifiante |
| Club des Entrepreneurs de Grasse | Alliance Loire | ORYLAG | Atlanpack | Bleu Blanc Cœur |
| Filière Sel de Guérande | Maîtres Saisonniers Bretons | Pôle Horticole Hyères | Mode d'Emploi Nord Vienne | PRIAM |
| Pôle Senteurs et Saveurs | Pôle Filière Halieutique | VALAGRO | | |

Tableau 17
DYNAMIQUE TERRITORIALE

Mode d'Emploi Nord Vienne et Atlanpack sont également classés en territoire contraint, mais la contrainte est ici institutionnelle. Nous qualifierons d'ailleurs ici la variable d'**institutionnelle de la dynamique**. Pour ces deux cas, on peut parler de territoire-fonction, mais la dynamique territoriale va faire évoluer cette variable institutionnelle selon des évolutions divergentes. Dans le cas de Mode d'Emploi Nord Vienne, le territoire-fonction – sur la fonction ressources humaines – est délimité de façon précise, puisque la dimension territoriale est incluse dans le nom même de l'organisation. Mais le renforcement industriel, opéré par élargissement, va conduire à une forme d'élargissement par essaimage du territoire. Dans le cas des groupements d'employeurs, la proximité géographique est nécessairement corrélée avec la proximité fonctionnelle : on ne peut déplacer le personnel sur de longues distances. Le renforcement industriel conduit à la création de nouveaux groupements d'employeurs, au fur et à mesure que de « nouveaux territoires » sont concernés. L'expérience de coopération acquiert en fait davantage de légitimité du point de vue de la dimension territoriale institutionnelle, et fonctionne en réseau avec d'autres expériences territorialisées sur des territoires voisins (même région, autres départements).

En ce qui concerne Atlanpack, la dimension territoriale a été grevée, dès le début de la coopération par une concurrence de gouvernance territoriale : les différentes collectivités territoriales concernées n'arrivaient pas à s'entendre sur le lieu du siège de l'association Atlanpack. Le territoire est ici encore un territoire-fonction, sur la fonction emballage ; la dimension territoriale ne constitue pas une variable forte de l'organisation. En dynamique, la variable territoriale s'affaiblit, tend à s'effacer : on peut se demander si, à terme, Atlanpack ne deviendra pas une coopération a-territoriale.

PRIAM et Bleu Blanc Cœur ont été, dès leur création, des territoires fonction pour le premier, produit pour le second. On ne constate pas d'évolution de la prise en compte

de la variable territoriale en dynamique. On a ici affaire à des territoires sans définition spatiale : aucune délimitation pour *Bleu Blanc Cœur*, dans la mesure où l'organisation industrielle inclut des pays étrangers, et une définition floue dans le cas *PRIAM*, puisque des produits fondés sur la nutrition méditerranéenne peuvent être fabriqués dans des territoires sans aucune référence géographique à la Méditerranée. La dimension territoriale ne constitue en aucune manière pour ces deux cas un appui stratégique : la variable territoriale est **non-signifiante** de la dynamique.

A partir de l'ensemble des résultats que nous venons de traiter, il nous appartient maintenant de tracer des trajectoires plus synthétiques, afin de dégager quelques scénarios SYAL.

3.3. LES SCÉNARIOS SYAL : SYNTHÈSE ET PROPOSITIONS

Nous opérerons cet essai de synthèse en deux temps : en premier lieu, nous présenterons un cadrage des scénarios SYAL, afin de délimiter en second lieu des propositions de trajectoires.

3.3.1. Le cadrage des scénarios

Ce cadrage est tracé par rapport à l'objet de recherche SYAL, et à la question de recherche formulée au départ : « *quelles sont les nouvelles formes de coopération qui peuvent aider les entreprises des filières de production à s'adapter à un environnement en mutation, et en quoi le territoire peut-il intervenir comme variable significative ?* ».

Le tableau 18 récapitule les variables caractéristiques de la construction des scénarios, dégagées aux différentes étapes de la démarche. En premier lieu, on rappelle le scénario initial, tel que tracé à partir des études de cas, des grilles d'analyse, et de l'esquisse de la trajectoire, individualisées pour chacune des expériences de coopérations territorialisées étudiées. La variable synthétique de l'organisation est reprise à travers les parcours organisationnels ; les dynamiques métiers et missions font l'objet d'une présentation resserrée autour des trois dimensions : identique, évolutive et en rupture. Enfin, le poids de la dimension territoriale dans la dynamique fait l'objet de la dernière information.

A partir de cette récapitulation des variables déterminantes des scénarios, et des analyses menées sur l'ensemble des cas, un cadrage des scénarios est opéré selon trois entrées, en référence à la question de recherche : par le système, par l'activité, par le territoire.

3.3.1.1. L'entrée système

Elle réfère, de fait à des méso-systèmes, c'est à dire des sous-systèmes du système productif organisés selon une logique spécifique. Un méso système bien connu est celui de la filière, pour lequel la logique d'organisation est celle du produit.

Notons, en remarque préliminaire, que les dénominations des expériences SYAL enquêtées ne sont guère signifiantes au regard des méso-systèmes. Du point de vue des intitulés, le terme *filière* n'apparaît que dans deux cas : *Pôle **Filière** Halieutique, **Filière** Sel de Guérande*. La dénomination de la filière halieutique est d'ailleurs couplée avec le terme *pôle*, qui caractérise pour sa part deux autres expériences : ***Pôle** Senteurs et Saveurs*, et ***Pôle** Horticole de Hyères*. On verra que ces différents SYAL sont en fait distribués selon divers méso-systèmes.

| SYAL | Scénario initial | Parcours organisationnel | Dynamique métier | | | Dynamique mission | | | Variable territoriale |
|----------------------------------|--|-----------------------------------|------------------|-----------|---------|-------------------|-----------|---------|-----------------------|
| | | | Identique | Evolution | Rupture | Identique | Evolution | Rupture | |
| Alliance Loire | Renforcement déterminant territoire | Industriel fort majeur territoire | X | | | X | | | Déterminante |
| Atlanpack | Renforcement industriel | Industriel fort mineur territoire | | X | | | X | | Institutionnelle |
| Bleu-Blanc-Cœur | Dénaturation | A- territorial | X | | | X | | | Non-signifiante |
| Club des Entrepreneurs de Grasse | Renforcement ancrage territorial | Territoire fort | X | | | X | | | Fondatrice |
| Filière Sel de Guérande | Prise de contrôle filière-territoire | Territoire fort | X | | | X | | | Fondatrice |
| Maîtres Salaisonniers Bretons | Renforcement ancrage territoire | Industriel fort majeur territoire | | X | | | X | | Déterminante |
| Mode d'Emploi Nord Vienne | Renforcement tendances centrifuges | Industriel fort mineur territoire | | X | | | X | | Institutionnelle |
| ORYLAG | Processuel innovateur | Industriel fort mineur territoire | | | X | | | X | Essentielle |
| Pôle Filière Halieutique | Contrôlabilité filière ancrage territorial | Industriel fort majeur territoire | X | | | | X | | Déterminante |
| Pôle Horticole Hyères | Renforcement filière ancrage territoire | Industriel fort mineur territoire | X | | | X | | | Essentielle |
| Pôle Senteurs et Saveurs | Déterminant territoire renforcement | Territoire fort | X | | | X | | | Fondatrice |
| PRIAM | Renforcement produit ancrage flou | A-territorial | X | | | X | | | Non-signifiante |
| VALAGRO | Renforcement/développement | Industriel fort mineur territoire | X | | | | X | | Essentielle |

Tableau 18
VARIABLES CARACTERISTIQUES DE LA CONSTRUCTION DES SCENARIOS SYAL

1. On peut considérer que cinq expériences SYAL relèvent d'un **méso-système filière**. Trois visent un renforcement et/ou une extension de la filière sur laquelle ils sont positionnés : *Pôle Filière Halieutique* et *Alliance Loire* recherchent un renforcement de leur activité par une prise de contrôle stratégiquement dirigée vers l'aval de la filière, mais qui les conduit à agir également en amont pour atteindre leurs objectifs (mise en œuvre notamment de procédures qualité). *Pôle Horticole de Hyères* s'inscrit dans une logique de consolidation de la filière horticole, qui devrait d'ailleurs passer par la mise en place d'un véritable système organisé : nous avons constaté antérieurement que l'organisation est actuellement constituée d'un halo d'organismes encadrant l'activité.

| Filière | Fonction | Territoire |
|--------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Alliance Loire | Atlanpack | Club des Entrepreneurs de Grasse |
| Bleu Blanc Cœur | Mode d'Emploi Nord Vienne | |
| ORYLAG | Maîtres Salaisonniers Bretons | Filière Sel de Guérande |
| Pôle Filière Halieutique | PRIAM | Pôle Senteurs et Saveurs |
| Pôle Horticole Hyères | VALAGRO | |

Tableau 19
CADRAGE DES SCENARIOS : L'ENTREE SYSTEMES

On peut rattacher à ces trois cas *Bleu Blanc Cœur* dont l'objectif réside dans le développement des produits de la filière lin, par une valorisation divergente de la filière traditionnelle. En effet, la filière lin « classique » débouche en aval sur des produits textiles, alors que l'orientation prise par *Bleu Blanc Cœur* vise des produits alimentaires. Nous classons *Orylag* en méso-systèmes filière dans la mesure où il se positionne comme « nœud » de filières : entre une filière « luxe » pour la fourrure et alimentaire pour la viande.

En revanche, malgré sa dénomination, *Filière Sel de Guérande* ne nous paraît pas relever, du point de vue de sa stratégie d'un méso-système filière.

2. Une seconde catégorie de méso-système est organisée selon une logique de **fonction**, emballage pour *Atlanpack*, emploi pour *Mode d'Emploi Nord Vienne*, recherche et transfert de technologie pour *Valagro*, nutrition pour *PRIAM*, achats pour *Maîtres Salaisonniers Bretons*. Cette logique diffère significativement de la

logique filière dans la mesure où elle conduit les acteurs du système, du moins pour les quatre premières coopérations, à sortir de l'activité basique, liée à l'agro-alimentaire, pour pénétrer dans des activités qui sortent de leur cœur de compétences, mais qui apparaissent nécessaires pour renforcer leur positionnement. Les *Maîtres Salaisonniers Bretons*, quant à eux, restent sur leur activité basique, mais pénètrent de nouvelles fonctions pour asseoir leur avantage concurrentiel.

3. Enfin, un troisième type de méso-système est fondé sur une logique de territoire : dans les cas du *Pôle Senteurs et Saveurs*, *Club des Entrepreneurs de Grasse* et *Filière Sel de Guérande*, les titulaires de la gouvernance du SYAL sont conduits à mener des actions trans-filières et trans-secteurs afin de réaliser l'objectif territoire et d'activer une stratégie territoire.

Par référence à la question de recherche, il pourrait apparaître que l'entrée par les méso-systèmes n'apporte rien de significativement différent en termes de « *nouvelles formes de coopération* ». En fait, c'est la conjonction des différentes entrées qui nous permettra de situer les éléments novateurs des formes organisationnelles.

3.3.1.2. L'entrée activités

L'entrée par les activités vise à estimer la part prise par les activités agricoles et agro-alimentaires dans les expériences analysées. L'hypothèse fondatrice de notre recherche pose la particularité des systèmes productifs localisés oeuvrant dans les activités agro-alimentaires, par rapport à des SPL impliqués dans des activités différentes. Parmi les treize expériences étudiées en profondeur nous distinguons deux grands types d'activités reliées à l'agro-alimentaire : production agro-alimentaires et activités de services à l'agro-alimentaire.

1. Sept SYAL relèvent de la **production agro-alimentaire** : *Maîtres Salaisonniers Bretons*, *Alliance Loire*, *Pôle Horticole de Hyères*, *Filière Sel de Guérande*, *Pôle Filière Halieutique (pêche)*, *Orylag (élevage)*, *Valagro*. L'activité est unique pour certains cas (*Alliance Loire*, *Filière Sel de Guérande*) ou diversifiée dans d'autres (*Maîtres Salaisonniers Bretons*, *Orylag*)
2. Trois méso-systèmes fondés sur une logique de fonction offrent un ensemble d'activités qui constituent autant de **services rendus à l'agro-alimentaire**. Il s'agit ainsi de répondre à des besoins en ressources humaines pour *Mode d'Emploi Nord Vienne*, d'abord sous forme de satisfaction de besoins ponctuels ou saisonniers émanant d'entreprises des industries agro-alimentaires ; par la suite on passe à une offre de compétences, à destination d'entreprises débordant le seul secteur agro-alimentaire.

| Productions agro-alimentaires | Services à l'agro-alimentaire |
|-------------------------------|----------------------------------|
| Alliance Loire | Atlanpack |
| Filière Sel de Guérande | Bleu Blanc Cœur |
| Maîtres Salaisonniers Bretons | Club des Entrepreneurs de Grasse |
| ORYLAG | Mode d'Emploi Nord Vienne |
| Pôle Filière Halieutique | Pôle Senteurs et Saveurs |
| Pôle Horticole Hyères | PRIAM |
| VALAGRO | |

Tableau 20

CADRAGE DES SCENARIOS : L'ENTREE ACTIVITES

De même, l'offre d'*Atlanpack* vise à mettre en relation les industriels de l'emballage et les donneurs d'ordre fabricants de produits alimentaires ou producteurs de vins et spiritueux ; l'évolution se fait également dans une optique de débordement vis-à-vis des seules industries agro-alimentaires. *PRIAM* offre la possibilité aux entreprises des industries agro-alimentaires de valoriser commercialement leurs propres produits par appui sur l'image porteuse de la nutrition méditerranéenne, mais cette opportunité ne relève pas des objectifs ni des actions de la coopération *PRIAM*.

Nous rattachons à cette seconde catégorie d'entrée par les activités *Pôle Senteurs et Saveurs* et *Club des Entrepreneurs de Grasse* : en effet la stratégie des SYAL vise dans ces deux cas le développement du territoire, soit par renforcement des entreprises qui y sont ancrées, pour le *Club des Entrepreneurs de Grasse*, soit par la construction d'un véritable système industriel pour *Pôle Senteurs et Saveurs*. On est donc conduit à considérer qu'il s'agit de services rendus à des entreprises œuvrant à titre intermédiaire pour les industries agro-alimentaires (cas du *Club des Entrepreneurs de Grasse*), produisant des produits alimentaires (entreprises des filières agro-alimentaires du *Pôle Senteurs et Saveurs*), ou plus rarement travaillant la matière première végétale (arômes et parfums naturels à Grasse).

Notre choix de classer la dernière expérience étudiée, *Bleu Blanc Cœur* dans les services rendus aux activités agro-alimentaires est justifié par le fait que l'objectif opérationnel de la coopération dit vouloir « accompagner les entreprises, non pas offrir des débouchés ». C'est pourquoi nous estimons que l'entrée activités renvoie plutôt aux services rendus qu'à l'exploitation de ressources agricoles, même s'il s'agit bien de valoriser la production de graines de lin. Le classement que nous choisissons d'opérer est réalisé selon la stratégie de la coopération relativement à l'activité.

3.3.1.3. L'entrée territoire

L'entrée par la prise en considération de l'impact de la variable territoriale sur la stratégie SYAL est à resituer par rapport à la qualification de « *variable significative* » énoncée dans la question de recherche.

Le tableau 21 rappelle l'importance des territoires tant du point de vue organisationnel – les parcours organisationnels – que stratégique. Dans une perspective de synthèse, nous regroupons ici les SYAL selon trois entrées référant au territoire : déterminant, contraint, non signifiant.

1. Le territoire apparaît **déterminant** de la stratégie de six SYAL : fondateur de l'organisation et de la stratégie pour *Pôle Senteurs et Saveurs, Club des Entrepreneurs de Grasse* et *Filière Sel de Guérande*, il prend un aspect déterminant en tant qu'appui de la stratégie de positionnement et d'image pour *Pôle Filière Halieutique, Alliance Loire et Maîtres Salaisonniers Bretons*. Dans ce dernier cas, le territoire pouvait apparaître « contraint » à la fondation de la coopération, car les entreprises du GIE étaient situées en Bretagne. Mais la variable territoire devient par la suite un élément significatif de la stratégie : les entreprises ancrées dans leur territoire/terroir l'utilisent comme image valorisante et visualisable du SYAL, notamment dans une perspective de positionnement dans l'Europe des régions.
2. Le territoire contraint regroupe les coopérations pour lesquelles la variable territoriale apparaît essentielle, selon la terminologie que nous avons adoptée, dans la mesure où les ressources productives agricoles en émanent : les fleurs pour *Pôle Horticole de Hyères*, les lapins Rex du Poitou pour *Orylag* et les végétaux pour *Valagro*. Il recouvre également *Mode d'Emploi Nord Vienne* et *Atlanpack* pour lesquels la variable est institutionnelle dans la mesure où « Nord Vienne » et « Centre Atlantique » ne représentent que des lieux de positionnement initial de la coopération. La dimension territoriale s'affaiblit d'ailleurs, au fur et à mesure du développement des activités, et de l'extension géographique de la coopération.

| Déterminant | Contraint | Non significiant |
|----------------------------------|---------------------------|------------------|
| Alliance Loire | Atlanpack | Bleu Blanc Cœur |
| Club des Entrepreneurs de Grasse | Mode d'Emploi Nord Vienne | |
| Filière Sel de Guérande | | |
| Maîtres Salaisonniers Bretons | ORYLAG | PRIAM |
| Pôle Filière Halieutique | Pôle Horticole Hyères | |
| Pôle Senteurs et Saveurs | VALAGRO | |

Tableau 21

CADRAGE DES SCENARIOS : L'ENTREE TERRITOIRE

3. Enfin la variable territoriale n’a aucune part dans la stratégie de *Bleu Blanc Cœur* : le territoire est **non-signifiant**. Dans le cas de *PRIAM*, une allusion existe à travers la nutrition « méditerranéenne », mais l’image est trop large et floue, dans la mesure où les produits référents peuvent être réalisés dans n’importe quelle aire territorialisée, près ou loin de la Méditerranée. La stratégie de coopération n’accorde ici aucune signification à la variable territoire.

3.3.2. Propositions de scénarios

Le tracé de scénarios synthétiques SYAL sera opéré en nous référant à la délimitation de notre objet de recherche, tel que défini par le cadre théorique et méthodologique que nous avons posé.

Trois caractéristiques ont été énoncées :

- l’environnement des activités agro-alimentaires est spécifique,
- les systèmes agro-alimentaires sont spécifiés,
- des modes opératoires sont à dégager.

| SYAL | Objectif central | | Parcours organisationnel | | | |
|-------------------------------|------------------|------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| | Objet industriel | Objet territoire | Territoire fort | Ind. fort Maj. terr.* | Ind. fort Min. terr.* | A-territoire |
| Alliance Loire | X | | | X | | |
| Atlanpack | X | | | | X | |
| Bleu-Blanc-Cœur | X | | | | | X |
| Club Entrepreneurs Grasse | | X | X | | | |
| Filière Sel de Guérande | X | | X | | | |
| Maîtres Salaisonniers Bretons | X | | | X | | |
| Mode d'Emploi Nord Vienne | X | | | | X | |
| ORYLAG | X | | | | X | |
| Pôle Filière Halieutique | | | | X | | |
| Pôle Horticole Hyères | X | | | | X | |
| Pôle Senteurs et Saveurs | | X | X | | | |
| PRIAM | X | | | | | X |
| VALAGRO | X | | | | X | |

* Industriel fort, Majeur territoire Industriel fort, Mineur territoire

Tableau 22
RAPPEL SUR SCENARIOS : OBJET ET PARCOURS

| SYAL | Méso-système | | | Activités | | Territoire | | |
|-------------------------------|--------------|--------|---------|------------|--------|------------|--------|----------|
| | Fili 1 | Fcti 2 | Terri 3 | Agroalim 4 | Serv 5 | Détr 6 | Cont 7 | N. Sig 8 |
| Alliance Loire | X | | | X | | X | | |
| Atlanpack | | X | | | X | | X | |
| Bleu-Blanc-Cœur | X | | | | X | | | X |
| Club Entrepreneurs Grasse | | | X | | X | X | | |
| Filière Sel de Guérande | | | X | X | | X | | |
| Maîtres Salaisonniers Bretons | | X | | X | | X | | |
| Mode d'Emploi Nord Vienne | | X | | | X | | X | |
| ORYLAG | X | | | X | | | X | |
| Pôle Filière Halieutique | X | | | X | | X | | |
| Pôle Horticole Hyères | X | | | X | | | X | |
| Pôle Senteurs et Saveurs | | | X | | X | X | | |
| PRIAM | | X | | | X | | | X |
| VALAGRO | X | | | X | | | X | |

1 = Filière 2 = Fonction 3 = Territoire 4 = Agro-alimentaire 5 = Services 6 = Déterminant 7 = Contraint 8 = Non-signifiant

Tableau 22 bis
RAPPEL SUR CADRAGE SCENARIOS : LES ENTREES

Préalablement à la synthèse que nous allons tenter autour de ces trois directions, les tableaux 22 et 22 bis reprennent les éléments dégagés tout au long de l'exploration des scénarios SYAL.

3.3.2.1. Un environnement spécifique

Cette spécificité est déterminée par des contraintes organisationnelles, en amont et en aval des filières de production, couplée avec des contraintes structurelles liées à des environnements élargis (PAC, extension de l'Europe...).

L'insertion des SYAL dans des environnements plus complexes, plus vastes, commande le choix d'un objectif central de construction de coopérations territorialisées. Nous avons fait apparaître un objet industriel pour onze des expériences enquêtées, un objet territoire pour deux d'entre elles.

L'objet industriel s'inscrit dans une perspective de renforcement industriel (cf. tableau 7) ; sont ainsi mises en place et/ou améliorées de façon quasi-systématique pour l'ensemble des SYAL des procédures qualité afin de répondre aux normes de sécurité et de traçabilité. La mise en relation entre activités agricoles et/ou agro-alimentaires et recherche répond notamment aux exigences du développement durable. Il s'agit bien ici d'intégrer les contraintes organisationnelles dans les stratégies SYAL.

Les contraintes structurelles déterminent la recherche de diversification des productions et des utilisations de ressources agricoles (*Valagro, Orylag*), mais aussi de l'amélioration d'un positionnement concurrentiel face à l'élargissement européen (le cas des *Maîtres Salaisonnières Bretons*), ou à une concurrence plus vive (*Alliance Loire, Atlanpack*).

La construction de SYAL fondés sur un objet territoire vise un positionnement concurrentiel des territoires, et non seulement des activités, dans un environnement élargi au niveau mondial. C'est l'articulation local/global qui détermine la structuration des deux expériences de coopération relevant d'un objet territoire.

3.3.2.2. Des systèmes spécifiés

La question de la place de la variable territoriale dans la construction et la stratégie des coopérations est ici posée. Le clivage peut être opéré entre : signifiante/non signifiante ; dans le premier cas, on peut considérer que l'on se trouve en présence d'un SYAL, avec des degrés différents d'importance de la variable territoire ; dans le second cas, on pourrait dire que l'on est face à un « SYAnL » : Système Agro-alimentaire **non** Localisé, au sens où, même si la coopération est située sur un territoire donné, elle n'y est pas ancrée, et surtout la dimension territoriale ne constitue pas un choix stratégique.

Deux expériences étudiées ne sont pas, en ce sens, de véritables SYAL : *Bleu Blanc Cœur*, qui ne témoigne d'aucune implication territoriale. On pourrait dire que son territoire réside dans son produit, le lin. L'autre cas est *PRIAM*, pour lequel « le territoire pourrait être une variable à explorer »¹⁰

¹⁰ Selon l'expression d'un interlocuteur rencontré au cours de l'enquête.

Ces deux coopérations n'en sont pas moins efficaces, en termes de performances commerciales pour les entreprises adhérentes de *Bleu Blanc Cœur*, organisationnelles pour les entreprises participantes au projet *PRIAM*, même si, par nature même l'expérience *PRIAM* était limitée dans le temps. En ce sens, il s'agit bien de rechercher de nouvelles réponses collectives pour intégrer les contraintes de l'environnement, et tout particulièrement ici du point de vue des exigences vis-à-vis de la santé des consommateurs : nutrition méditerranéenne pour *PRIAM*, enrichissement des produits alimentaires en oméga 3 pour *Bleu Blanc Cœur*. Mais on ne peut néanmoins parler véritablement de SYAL pour ces deux expériences, selon le cadre défini initialement par la démarche de recherche. Les onze autres expériences incluent la variable territoriale selon une échelle d'intensité stratégique décroissante : territoire fort dans trois cas, territoire majeur pour trois expériences, territoire mineur dans cinq coopérations.

3.3.2.3. Les modes opératoires

L'estimation du poids de la variable territoire dans la détermination de la stratégie, à partir des parcours organisationnels, croisée avec les informations tirées des entrées retenues pour le cadrage des scénarios, débouche sur la proposition de trois types de scénarios SYAL.

La présentation de chacun des scénarios est opérée en trois temps :

- en premier lieu, nous proposons une **lecture du scénario**, en le rattachant aux catégories des stratégies collectives telles que mobilisées en tant que référent théorique, et en donnant les caractéristiques majeures du scénario,
- dans un second temps, nous posons le principe du **scénario praticable** : l'expression est utilisée par référence au concept de « *concurrence praticable* »¹¹ : il s'agit de la concurrence « *qui marche* ». Nous traçons donc ici des « scénarios qui marchent ». L'objectif recherché dans la détermination du caractère praticable du scénario consiste à définir l'originalité des formes de coopération par rapport aux autres actions coopératives bien connues et maîtrisées (tels signes de qualité, coopération « classique »...)
- un troisième point nous conduit à estimer s'il s'agit d'un **scénario soutenable** : on cherche à faire apparaître les conditions de pérennisation des SYAL.

SCENARIO 1 : STRATEGIE DE TERRITOIRE ORGANIQUE

① Lecture du scénario

La caractérisation est opérée par référence à la « stratégie organique » issue de la typologie des stratégies collectives¹² : des entreprises ou organisations différentes partagent une même ressource et trouvent intérêt à promouvoir cette ressource.

¹¹ Concept utilisé en Economie Industrielle, traduction de "workable competition".

¹² Astley et Fombrun (1983)

La ressource est ici le territoire, et la coopération donne lieu à de relations transversales en situation « *d'additivité annexe* » ¹³.

Trois SYAL relèvent de ce scénario : *Pôle Senteurs et Saveurs*, *Club des Entrepreneurs de Grasse* et *Filière Sel de Guérande*. Dans les trois cas, tant du point de vue du méso-système que de l'entrée territoire, la position est la même. Le parcours organisationnel relève d'un territoire fort. Une différence existe sur l'objet, territoire pour les deux premiers cas, industriel pour *Filière Sel de Guérande* ; mais nous avons souligné à plusieurs reprises l'importance de la dimension territoriale tant dans la construction de la coopération que dans les choix stratégiques pour le SYAL *Filière Sel de Guérande*. Le triptyque produit – métier – territoire conduit à un recouvrement entre l'objet industriel, couple produit/métier, et l'objet territoire. La coopération territoriale s'est affirmée et a réussi lorsque la stratégie s'est fondée sur une valorisation de l'image du territoire, dans une perspective de positionnement concurrentiel, appuyé sur une démarche marketing.

Le métier et la mission restent identiques dans les trois dynamiques, même si l'on retrouve une différence là encore pour *Filière Sel de Guérande*, métier/mission industriels.

Dans ce type de scénario, l'influence des collectivités territoriales est forte : elle est déterminante pour *Pôle Senteurs et Saveurs* et *Club des Entrepreneurs de Grasse* : la gouvernance est détenue par le Pays Haute Provence pour le premier cas, et dans les autres, les collectivités locales ont joué un rôle essentiel en tant que « mentor ».

La production de sel fait rattacher *Filière Sel de Guérande* à la production agricole, alors que nous avons choisi de classer *Pôle Senteurs et Saveurs* et *Club des Entrepreneurs de Grasse* en services rendus à l'agro-alimentaire, du point de vue de l'entrée activités du scénario. Mais la structuration de relations transversales, déterminante des effets « *d'additivité annexe* » constitue une caractéristique propre à ce type de scénario. Ces relations transversales existent entre les entreprises du *Club des Entrepreneurs de Grasse*, afin d'établir un sode commun producteur de services de recherche. La transversalité est caractéristique de la construction de relations entre les filières sur le territoire de Forcalquier, pour le *Pôle Senteurs et Saveurs*. Enfin, la transversalité s'exerce entre le cœur de la *Filière Sel de Guérande* et les organismes techniques, de formation, et communication, qui contribuent à construire et renforcer l'image du territoire. Le territoire économique a évidemment une importance majeure pour Guérande, moindre pour les entreprises de Grasse, et à un degré encore plus faible pour Forcalquier. Mais tous les acteurs industriels tiennent à leur ancrage territorial, et s'approprient l'image du territoire, qui constitue un bien collectif. L'image du territoire en tant que bien collectif représente un élément fondamental de ce scénario.

¹³ Gueguen et alii (2004).

② Un scénario praticable

Deux directions originales sont à souligner :

■ Une coopération de producteurs fondée sur une stratégie marketing : *Filière Sel de Guérande* illustre ce cas. Si le métier et la mission du SYAL restent les mêmes tout au long de la vie de la coopération, le métier SYAL est en rupture complète avec le métier traditionnel des saliniers. C'est la raison pour laquelle d'ailleurs la coopération a été fondée par des paludiers dits « modernes », certains producteurs ne se reconnaissant pas dans l'image marketing de Guérande. On se trouve donc ici dans une coopération de producteurs dont le fondement n'est pas (ou pas seulement) la recherche de débouchés pour le produit, mais la valorisation d'un produit, d'une production de type agricole sans transformation essentielle d'ailleurs, par une image. On passe donc d'une démarche–produit à une démarche–marketing, et non une « simple » démarche commerciale.

■ Une coopération fondée non sur un produit ou une filière, mais sur un territoire : ce type de coopération constitue en lui-même une originalité. Mais cette forme implique, à titre de condition nécessaire, un dépassement des seules filières agro-alimentaires : le *Club des Entrepreneurs de Grasse* réunit des entreprises de tous secteurs d'activités, comme lieu de réflexion stratégique. *Pôle Senteurs et Saveurs* rassemble des entreprises qui transforment pour partie des productions agricoles, mais les ressources agricoles, à de rares exceptions près, ne sont pas issues du territoire.

③ Un scénario soutenable

On constate ici que les conditions de pérennisation sont liées aux caractéristiques « praticables » du scénario.

■ En effet, la stratégie marketing qui fonde le SYAL *Filière Sel de Guérande* a engendré une « production de rivalités » : d'autres territoires producteurs de sel mènent une stratégie de « suiveur » par imitation de celle de Guérande. Un renforcement stratégique apparaît donc comme une condition de soutenabilité de la performance du SYAL : un risque peut exister vis-à-vis de cette réorientation dans le caractère individualiste des producteurs.

■ La stratégie territoire n'apparaît soutenable que dans une perspective de convergence renforcée entre la dimension territoriale et la dimension industrielle. Cette condition implique un engagement plus fort des entreprises et des filières pour *Pôle Senteurs et Saveurs*. Elle passe par la mise en œuvre d'un axe recherche dans la stratégie du *Club des Entrepreneurs de Grasse*.

SCENARIO 2 : STRATEGIE CONJUGUEE MAJ-MAJ

Industriel Majeur / Territoire Majeur

❶ Lecture du scénario

La qualification de « conjuguée » renvoie au type de stratégie collective¹⁴ menée par des entreprises non directement concurrentes, concluant des partenariats, soit à l'intérieur d'une filière, soit par relations intersectorielles. Dans notre étude, les entreprises peuvent se trouver soit en situation de coopération, soit en position de co-opétition, alliant concurrence et coopération.

Trois expériences étudiées se rangent sous ce scénario : *Maîtres Salaisonniers Bretons*, *Alliance Loire* et *Pôle Filière Halieutique*.

L'objectif de construction de la coopération est industriel dans les trois cas ; il apparaît processuel dans une perspective de resserrement des objectifs pour plus d'efficacité, de concrétisation des résultats pour *Pôle Filière Halieutique*. Le processus d'évolution des objectifs pour *Maîtres Salaisonniers Bretons* vise un renforcement de la perspective industrielle initiale par un ancrage territorial plus intense : ce qui justifie le classement de ce SYAL dans ce scénario Maj-Maj.

Le méso-système de référence est très clairement la filière pour *Pôle Filière Halieutique* et *Alliance Loire*, les *Maîtres Salaisonniers Bretons* relevant plutôt de la fonction. Mais la cohérence sur les activités agro-alimentaires est très forte : *Maîtres Salaisonniers Bretons* et *Alliance Loire* relèvent des industries agro-alimentaires, *Pôle Filière Halieutique* de la pêche, incluant même une transformation du produit initial par l'intégration de fileyeurs dans le SYAL. Ces SYAL relèvent totalement et exclusivement de l'agro-alimentaire : aucun aspect de trans-filière n'apparaît.

Les trajectoires sont similaires, visant le renforcement industriel. Les métiers et les missions sont donc industriels. Les métiers restent identiques respectivement pour *Alliance Loire* dans le renforcement de sa fonction commerciale, et pour *Pôle Filière Halieutique* dans celui du contrôle de la filière.

Si le métier des *Maîtres Salaisonniers Bretons* traduit une évolution à travers la recherche de nouvelles compétences, cette orientation s'inscrit dans la cohérence de la trajectoire, à mettre en relation avec l'évolution de la mission qui conduit à la recherche de nouveaux partenariats.

La variable territoriale, si elle n'est pas fondatrice, comme dans le scénario 1, apparaît déterminante : dès la fondation de la coopération pour *Pôle Filière Halieutique* et *Alliance Loire*. Elle constitue une variable forte dans ces deux cas, car l'implication territoriale est stratégiquement nécessaire pour valoriser l'image de l'activité pêche à travers Boulogne, pour *Pôle Filière Halieutique*, et visualiser une image commerciale qui permette la

¹⁴Astley et Fombrun (1983).

reconnaissance et la légitimation pour *Alliance Loire*.

La dimension territoriale apparaît naturelle au départ de la coopération des *Maîtres Salaisonniers Bretons* : les entreprises fondatrices du SYAL sont localisées en Bretagne. Mais la variable, d'opérationnelle, devient stratégique au cours du déroulement de la trajectoire et fonde la vision stratégique du SYAL. La variable territoriale apparaît donc comme condition nécessaire de la cohérence stratégique du SYAL. Les trois cas sont donc similaires de ce point de vue : l'implication territoriale constitue une variable stratégiquement nécessaire à la coopération industrielle.

② Un scénario praticable

Les modes de coopérations dans ce scénario ne sont pas originaux dans leur forme : il s'agit d'un groupement d'achats pour *Maîtres Salaisonniers Bretons*, et d'une coopération verticale de filière pour *Alliance Loire* et *Pôle Filière Halieutique*. En revanche, l'originalité réside dans les stratégies opérationnelles et générales menées par ces SYAL : deux orientations originales sont à souligner :

■ Du point de vue de la stratégie opérationnelle, il s'agit d'opérer un positionnement concurrentiel : il faut résister, face aux firmes multinationales pour *Maîtres Salaisonniers Bretons*, faire face à la concurrence étrangère pour *Alliance Loire*, et se positionner commercialement pour le poisson du *Pôle Filière Halieutique*. Or la recherche d'un positionnement concurrentiel implique de s'appuyer sur son métier, son savoir-faire afin de répondre aux besoins et demandes diversifiées de l'environnement, dégageant ainsi un savoir-satisfaire. Le choix d'afficher et promouvoir une marque – ancrée dans un territoire image du produit : Boulogne, premier port de pêche – pour un produit habituellement « non marqué », constitue l'originalité du SYAL *Pôle Filière Halieutique*. Le processus est sensiblement similaire pour *Alliance Loire* : il s'agit bien, là encore, d'afficher un signe de reconnaissance, au-delà de procédures AOC, qui apparaissent comme simples « pré-requis » dans ce SYAL, et non comme fondatrices de la coopération. Les *Maîtres Salaisonniers Bretons* partent d'un groupement d'achat, forme de coopération banale s'il en est : il vise à obtenir des économies d'échelle par regroupement, mise en commun des achats. Cette mise en commun évolue vers une mutualisation de la fonction achats, et s'étend vers d'autres fonctions, telle communication et information.

■ Du point de vue de la stratégie générale, l'originalité trouve sa source dans la capacité des SYAL à faire coopérer des acteurs, soit concurrents et donc opposés à toute forme de coopération, soit indifférents, et donc non intéressés par cette même coopération. Cette caractéristique est très représentative de la stratégie d'*Alliance Loire*, qui rassemble dans une même structure de grandes caves coopératives concurrentes, mais différenciées par leurs appellations et donc très susceptibles d'indépendance. De plus, le partenariat systématique instauré avec le négoce constitue une innovation organisationnelle. Symétriquement, la coordination des différentes organisations de la filière dans le *Pôle*

Filière Halieutique constitue une gageure stratégique. Enfin, le fait que les conditions d'entrée dans la coopération *Maîtres Salaisonniers Bretons* soient soumises à des règles restrictives traduit bien l'originalité stratégique d'une telle expérience.

Mais il convient de souligner que cette originalité des axes stratégiques est probablement due aux contraintes environnementales : la survie des activités et surtout des acteurs est en fait en question. « *Coopérer autrement ou mourir...* »

③ Un scénario soutenable

La soutenabilité de ce scénario est à apprécier du point de vue interne et externe :

- Du point de vue externe, c'est à dire du positionnement par rapport aux environnements et contraintes qui en sont issues, ces SYAL remplissent leur rôle de nouvelles formes – ou du moins d'utilisation et d'interprétation nouvelles de formes traditionnelles – de coopération, face à des environnements turbulents. Les axes stratégiques choisis apparaissent porteurs et performants en termes économiques et organisationnels.
- Du point de vue interne, il s'agit ici à la fois des relations entre acteurs du SYAL, et du positionnement de ces acteurs vis-à-vis du système SYAL. Il convient de prendre en considération le risque de décalage, sinon de dysfonctionnement entre la stratégie collective menée par le SYAL, et les objectifs stratégiques individuels des entreprises et organisations acteurs du SYAL. La dimension humaine, le poids des mentalités doivent être considérés dans une perspective de pérennisation.

SCENARIO 3 : STRATEGIE FEDEREE MAJ-MIN

Industriel Majeur / Territoire Mineur

① Lecture du scénario

Nous proposons ce terme de « stratégie fédérée » dans un positionnement un peu différent de celui défini par Astley et Fombrun. Nous trouvons parmi les expériences regroupées dans ce scénario des situations d'entreprises concurrentes et non concurrentes, dans des relations de partenariat (*Orylag, Mode d'Emploi Nord Vienne*), mais parfois de simple proximité fonctionnelle (*Atlanpack*).

Cinq expériences de coopération relèvent de ce scénario : elles ont en commun de se fonder sur un objet industriel, et de s'appuyer sur un territoire contraint, avec une dimension mineure de la variable territoire.

Tant du point de vue des méso-systèmes que des activités, deux groupes apparaissent : *Mode d'Emploi Nord Vienne* et *Atlanpack* sont organisés selon une logique de fonction, emploi pour le premier, emballage pour le second, cette fonction s'exprimant à travers un ensemble de services rendus aux activités de l'agro-alimentaire. *Valagro, Orylag* et *Pôle Horticole de Hyères* sont fondés quant à eux sur une logique filière, l'entrée par les activités étant nettement de type valorisation de ressources agricoles.

Cette dichotomie est également perceptible lorsque l'on considère les évolutions des métiers et des missions. Le groupe « agricole » témoigne d'une identité des métiers et des missions au travers des trajectoires ; nous isolons, dans cette catégorie le cas *Orylag* pour lequel nous avons démontré plus haut un positionnement de rupture. Le groupe « services » s'inscrit dans une perspective d'évolution à la fois des métiers, car il faut acquérir de nouvelles compétences – *Mode d'Emploi Nord Vienne* – ou pénétrer de nouvelles activités – *Atlanpack* –, et des missions. La mission évolutive sous-tend un positionnement nouveau : la mission réside au départ de la coopération dans une production de services à destination des acteurs de la coopération ; il s'agit de fournir de la main d'œuvre pour *Mode d'Emploi Nord Vienne*, constituer une interface entre donneurs d'ordre et sous-traitants pour *Atlanpack*. La trajectoire suivie ouvre sur une capacité d'offre globale de services, reliant acteurs de la coopération et environnement. Pour l'ensemble des SYAL de ce scénario, la variable territoriale apparaît comme contrainte, mais on retrouve là encore le clivage entre les deux groupes : en tant que contrainte institutionnelle pour le groupe « services », contrainte naturelle, matérielle, pour le groupe « agricole ». Il apparaît d'ailleurs que la place de la variable territoire dans la stratégie de la coopération s'affaiblit pour le groupe « services » : l'ancrage territorial s'amointrit pour *Mode d'Emploi Nord Vienne*, qui dépasse largement le Nord Vienne, et la dimension territoriale perd plus en plus de poids dans la trajectoire suivie par *Atlanpack*.

On peut questionner notre choix d'avoir regroupé ces cinq expériences sous un seul scénario dans la mesure où nous faisons apparaître deux formes d'organisations, et deux types de trajectoires. Nous pensons qu'au regard de notre question de recherche, et du cadrage des autres scénarios, cette position apparaît défendable dans une optique de synthèse et de préconisation.

② Un scénario praticable

Le caractère « praticable » de ce scénario fait apparaître deux formes d'originalité, intéressantes pour éventuellement en tirer de « bonnes pratiques » à considérer dans le repérage de SYAL et l'estimation de leurs performances.

■ Des formes très différentes de coopérations peuvent produire un même type de scénario : nous constatons ainsi que un groupement d'employeurs, *Mode d'Emploi Nord Vienne*, des organisations de type interface, *Atlanpack* (emballage), *Valagro* comme interface en boucle, des organisations « calées » sur une filière – *Pôle Horticole de Hyères* – ou plusieurs filières – *Orylag* –, débouchent sur des formes de coopérations territorialisées avec, certes, des degrés différents d'ancrage territorial, mais relevant néanmoins de logiques et de parcours organisationnels comparables. On est donc conduit à penser qu'aucune forme organisationnelle de coopération n'est à exclure dans une perspective de « syalisation ».

■ Des formes bien connues de coopération peuvent déboucher sur des types d'organisations coopératives originales : *Valagro* et *Orylag* relèvent de cette appréciation. Ces deux expériences représentent des processus de développement innovants, et ceci tout particulièrement pour des activités agricoles. A priori, il s'agit de coopérations adossées à des filières agricoles, d'élevage pour *Orylag*, et visant à valoriser des productions agricoles basiques. Dans les deux cas, on peut dire qu'une dialogique entreprises–recherche fonctionne, débouchant sur un essaimage productif pour *Valagro*, et sur que l'on peut qualifier d'essaimage processuel pour *Orylag*. La structuration de l'organisation est tout particulièrement remarquable dans cette dernière expérience : les parties prenantes de ce SYAL insistent d'ailleurs bien sur la spécificité des partenariats qui conditionnent à leurs dires, l'échec ou la réussite de l'expérience.

③ Un scénario soutenable

Les conditions de pérennisation doivent être mises en relation avec la branche « services » et la branche « agricole » de ce scénario.

■ La pérennisation de la forme « services » passe par un élargissement du domaine d'intervention, au-delà des compétences initiales de la coopération. Un effet taille, voire taille critique paraît s'imposer comme condition de durabilité et de renforcement de la coopération.

Mais simultanément, la variable territoriale perd de son influence dans la définition de la stratégie, et cette perte de lisibilité et de légitimité territoriale est corrélative d'un renforcement de la légitimité industrielle. Nous avons défini, pour *Mode d'Emploi Nord Vienne* un scénario individuel à tendances centrifuges. Plus généralement, on peut estimer que la soutenabilité de la coopération se fait au prix d'une « dé-syalisation », dans la mesure où la variable territoire perd sa spécificité et sa signification.

■ En ce qui concerne la forme « agricole », les processus de développement innovants apparaissent intéressants, et susceptibles de se pérenniser, mais sans effet taille. Il ne semble pas que l'on puisse élargir de façon significative le périmètre des expériences. Cela ne diminue en rien leur intérêt, mais on constate ici une situation « d'hypo SYAL », au sens de nécessaire petite dimension de l'expérience.

En ce qui concerne le dernier cas de coopération rattaché à ce type de scénario, *Pôle Horticole de Hyères*, on peut considérer que la structuration SYAL est encore à construire, mais pourrait évoluer selon une trajectoire semblable à celle du *Pôle Filière Halieutique*, c'est-à-dire vers un scénario « Maj-Maj ».

Au total, la soutenabilité de cette troisième forme de scénario repose sur deux stratégies différentes : d'une part, un renforcement du volet industriel, couplé avec un affaiblissement, voire une disparition de l'impact stratégique de la variable territoriale. D'autre part, un couplage entre dimension industrielle et dimension territoriale, mais dans une perspective de développement limité.

Par rapport à ces scénarios on peut souligner cinq points en guise de **Conclusion d'Etape :**

1 - Il n'existe pas de scénario SYAL idéal. On pourrait considérer que le scénario le plus « syalisant » serait le scénario 2, stratégie conjuguée Maj-Maj.

Toutefois, il faut garder à l'esprit que :

- des formes très différentes, et originales de coopérations peuvent s'inscrire dans un même type de scénario,
- des formes bien connues de coopérations peuvent produire des types d'organisations coopératives originales.

2 - La citation bien connue en économie « *Il n'est de richesse que d'hommes* » peut être mise en exergue des expériences SYAL : à l'origine des coopérations, et quel que soit le type de scénarios, le catalyseur, le mentor, sont constitués par une ou un petit nombre de personnalités. Il peut s'agir d'entrepreneurs industriels, ou agricoles, ou « d'entreprenants » appartenant à une collectivité territoriale. Mais les hommes jouent un rôle central dans la construction et le portage des SYAL.

Cette dimension humaine nécessaire peut d'ailleurs représenter un élément de vulnérabilité pour la coopération dans le cas où une personnalité occupe une position centrale dans l'organisation.

3 - Le processus de « syalisation » implique des conditions à la fois de rigueur et de souplesse :

- de rigueur dans la définition et le maintien des objectifs, ce qui ne signifie pas qu'il ne puisse y avoir des évolutions. Mais dans aucun cas, on ne constate une rupture dans l'objet de la coopération. En revanche, le maintien d'une ligne et d'une vision stratégique peut conduire à des infléchissements des actions, des métiers, des missions.
- de souplesse dans la gestion des SYAL : il faut en effet :
 - ✓ concilier les exigences de concurrence et de confidentialité pour les entreprises et les organismes de l'organisation avec les actions structurantes de mise en commun et de mutualisation
 - ✓ déterminer clairement la frontière entre activités et stratégies individuelles et actions et stratégie collectives
 - ✓ articuler les logiques verticales de filières ou horizontales de secteur, avec la logique transversale de la coopération.

4 - Le processus de « syalisation » s'effectue selon des degrés d'implication de la variable territoriale plus ou moins élevé dans la stratégie de la coopération. En tout état de cause, la dimension « industrielle » et la dimension « territoriale » sont à considérer

simultanément et conjointement dans l'organisation et la stratégie SYAL.

5 - Enfin, même si l'on peut tenter d'offrir des éléments de « bonnes pratiques » SYAL, il faut insister sur le fait qu'aucune expérience de coopération territorialisée n'est directement transférable : c'est la raison pour laquelle l'approche par les grilles d'analyse organisation et stratégie, et par la mise en perspective à partir du « diamant stratégique » apparaît particulièrement opérationnelle.

IV

PRECONISATIONS

Par référence au cadre de notre démarche et à notre question de recherche initiale, l'analyse des expériences que nous avons menée nous conduit, d'une part à souligner les spécificités SYAL, d'autres part, à formuler des remarques conclusives.

Trois points de spécificité des SYAL :

- leur lien avec l'environnement et les nouvelles exigences relevant du développement durable (réforme de la PAC). Plus largement est ainsi posée la question de leur rôle dans l'évolution des sociétés rurales et les interactions entre le monde industriel et le monde rural,
- leur lien avec l'alimentation et les attentes des consommateurs. Tant du point de vue de la qualité sanitaire des produits que du point de vue des cultures alimentaires, il s'agit des seuls biens à être non pas utilisés, mais incorporés, au sens propre, par les consommateurs.
- leur place dans les dynamiques territoriales. De par leur lien en amont et en aval, les SYAL peuvent jouer un rôle catalyseur du développement territorial avec un effet d'entraînement qui s'exerce bien au-delà du monde agro-alimentaire (ex : *Atlanpack, Mode d'Emploi Nord Vienne*).

Deux remarques conclusives :

- le territoire peut intervenir comme variable significative, voire déterminante dans l'émergence de nouvelles formes de coopération entre entreprises des filières agro-alimentaires. Mais les démarches d'ancrage territorial des activités de l'agro-alimentaire doivent s'inscrire dans la durée : d'où la complexité et la diversité des processus.
- la capacité des acteurs locaux à se mobiliser pour s'adapter à un environnement

en mutation s'exprime à travers des formes multiples de mise en réseaux. Mais les différentes modalités n'intègrent pas toutes des sources de garantie pour la pérennité des projets.

Il apparaît donc nécessaire d'estimer dans quelle mesure, et à quel niveau, les politiques des pouvoirs publics pourraient appuyer, dans le contexte concurrentiel actuel, des démarches et des expériences SYAL.

Nous proposons ici deux directions de préconisations :

- ✓ la première réfère à la dynamique de construction des SYAL : peut-on envisager un « enchaînement vertueux » de stades à franchir ? Existe-il un « chemin idéal » à suivre ? Et à préconiser ? A quels niveaux une intervention des pouvoirs publics peut-elle s'exercer d'une manière efficace et efficiente ?
- ✓ la seconde met l'accent sur les différents degrés d'implication de la variable territoire dans la structuration et le développement des SYAL. Selon le type de scénario, et donc la place tenue par la variable territoriale, on comprend que les actions d'appui au développement des SYAL, ainsi que les modalités proposées par les pouvoirs publics, seront de nature très différente.

Ce sont ces deux ensembles de préconisations que nous allons évoquer ici.

4.1. PRENDRE EN COMPTE LES DYNAMIQUES DES PROJETS DES PALIERS ET DES ÉTAPES À FRANCHIR

La pérennité des coopérations territorialisées passe par l'enclenchement d'une trajectoire propre à donner au réseau un actif spécifique (« montée en gamme de l'actif spécifique du réseau ») ; c'est alors que les ressources créées par les actions collectives et les solidarités territoriales acquièrent une valeur stratégique pour potentialiser les ressources individuelles des partenaires. Les études de cas réalisées ont permis d'identifier des points de passage marquants sur ces parcours aboutissant à plus de formalisation et d'irréversibilités. L'enchaînement d'étapes « standard » est le suivant : réaction de regroupement face à une perturbation → construction d'une structure → autoproduction d'une culture commune → affirmation de compétences → dépassement du projet initial → politique d'innovation. Les politiques et les actions de développement doivent se situer et évoluer selon les étapes du processus. De ce point de vue, l'origine du réseau : réponse à une attente industrielle plutôt qu'à un parti pris politique, est sans doute la meilleure garantie de pérennité.

PRÉCONISATIONS PAR TRAJECTOIRES ORGANISATIONNELLES**Un enchaînement d'étapes « vertueux » ?****Réaction de regroupement face à une perturbation****Construction d'une structure****Autoproduction d'une culture commune****Affirmation de compétences****Dépassement du projet initial****Politique d'innovation**

4.2 CONSIDÉRER LA DIVERSITÉ DES SYAL

Comme nous l'avons constaté, les SYAL regroupent des systèmes très divers : cette diversité s'exprime à travers leur histoire, par leurs liens au marché, par leurs activités, par leur organisation et leur stratégie industrielle, et bien sûr par leur ancrage territorial. Nous formulerons les préconisations selon les types de scénarios développés, en soulignant dans un premier temps les directions d'actions, puis en opérant une synthèse par proposition d'un plan d'action.

4.2.1. Scénario 1 : Stratégie de territoire organique

Directions d'actions

- **renforcement de l'image** : il s'agit ici d'une politique de promotion, à mener par la collectivité territoriale, mais impliquant les acteurs producteurs. Cette valorisation de l'image est reprise par les entreprises de la coopération pour

renforcer leur avantage concurrentiel. Cette politique nécessite une implication plus forte des entreprises, à la fois en termes qualitatifs, mais aussi quantitatifs, par accroissement du nombre d'entreprises acteurs du SYAL.

- **positionnement stratégique sur une compétence distinctive** : il s'agit d'apparaître, et se faire reconnaître sur un pôle de compétence, d'obtenir une légitimité, y compris au niveau international. C'est la capacité d'autonomie, qui est ici en jeu : on se réfère ainsi à la quatrième caractéristique, « actualisée » du concept SPL. Le territoire doit être suffisamment cohérent, « fermé », pour pouvoir s'ouvrir sur l'environnement mondial. La capacité d'autonomie d'un SYAL consiste ainsi à articuler la fermeture du système territorialisé avec une ouverture sur l'international. C'est cette stratégie qui est ici en jeu.

Pour le *Club des Entrepreneurs de Grasse*, il s'agit de se positionner en tant que centre d'expertise du naturel, avec un passage obligé par la mise en œuvre d'une organisation de la fonction recherche/développement. Mais cette démarche implique la prise en considération de la rentabilisation économique, qui passera probablement par deux conditions :

- ✓ le rapprochement avec de nouvelles filières (miel),
- ✓ la mise en réseau, avec la « Cosmetic Valley » ? avec le Pôle Senteurs et Saveurs de Forcalquier ?

Le *Pôle Senteurs et Saveurs* vise un positionnement national et international à travers la mise en place de l'Université *Senteurs et Saveurs*, tandis que *Filière Sel de Guérande* recherche un positionnement international, nécessaire pour dépasser la concurrence que sa démarche marketing a contribué à créer.

Plan d'action

Au total, une préconisation générale pour ce scénario réside dans une implication plus forte des entreprises et des organisations pour renforcer et bénéficier de la ressource commune : le territoire.

Un plan d'action pourrait reposer sur deux piliers, mis en synergie par les collectivités territoriales.

■ Dans ce scénario, l'action des pouvoirs publics locaux, qu'il s'agisse de la région, du département, d'une communauté d'agglomération, de « Pays », est primordiale. Le **catalyseur** est constitué par une collectivité territoriale (ou un *mix* de collectivités : ce qui implique une volonté de coopération de la part de ces collectivités).

Le rôle des pouvoirs publics locaux s'exerce ainsi en amont et au début de l'expérience de coopération. Par référence à l'enchaînement des étapes présenté dans la section précédente, l'intervention publique devrait se positionner au niveau « Construction d'une structure ».

■ Les deux « piliers » sont constitués par l'appropriation de l'image du territoire, et par la structuration de relations transversales.

- ✓ En ce qui concerne le capital commun immatériel que représente l'image d'un territoire, il n'est pas question ici de la construction de l'image même : une telle démarche s'inscrit dans une perspective historique longue. En revanche, il s'agit de **l'appropriation de cette image par les acteurs** de l'organisation industrielle. L'origine de l'image peut être diverse : un savoir-faire – les parfums de Grasse –, un produit – le sel de Guérande –, un site géographique – la Haute Provence pour Forcalquier –.

Une action structurante réside dans la capacité de la collectivité territoriale à impliquer l'ensemble des acteurs du territoire dans l'utilisation de l'image. Le lancement et la promotion de manifestations – salons, foires, journées – dans lesquelles les entreprises des filières agro-alimentaires valorisent leurs produits respectifs à travers une image commune, constituent un exemple de cette stratégie. Ces actions peuvent être opérées sur le territoire même, mais de manière beaucoup plus efficiente, en dehors du territoire, et à l'étranger.

- ✓ Le second pilier est représenté par la construction et le renforcement de **relations transversales** entre entreprises du territoire, entre filières et/ou activités agro-alimentaires. Ce second pilier n'est évidemment pas indépendant du premier. D'où, d'ailleurs, la nécessaire synergie opérée par l'intervention des collectivités territoriales.

Dans cette perspective, quelle peut être l'action des pouvoirs publics ? En fait, la réponse est à rechercher à l'origine de la construction même du SYAL. L'objectif de la création du *Club des Entrepreneurs de Grasse* résidait dans la volonté du maire de la ville d'obtenir un ensemble structuré d'interlocuteurs. Le but de la création du *Pôle Senteurs et Saveurs* consistait à « créer du lien » entre entreprises des différentes filières.

Il s'agit donc bien d'un engagement fort des pouvoirs publics locaux dans une politique de structuration de SYAL appuyée sur un objet territoire : la variable territoriale est ici déterminante, valorisée par l'image du territoire.

Cette remarque pose la limite au caractère reproductible de cette stratégie SYAL : l'image porteuse d'un territoire ne se décrète pas. Elle peut être renforcée, valorisée, promue : mais elle doit être déjà connue pour constituer l'élément porteur d'un tel scénario SYAL

4.2.2. Scénario 2 : Stratégie conjuguée MAJ-MAJ (Industriel Majeur / Territoire Majeur)

Directions d'actions

- renforcement de l'avantage concurrentiel, appuyé sur le territoire

comme variable stratégique : très clairement perçue dès la construction du SYAL pour *Pôle Filière Halieutique* et *Alliance Loire*, l'utilisation de la variable territoriale a été plus émergente pour *Maîtres Salaisonniers Bretons*, mais très nettement retenue désormais. Cette variable apparaît comme un signe de reconnaissance vis-à-vis des environnements, tout particulièrement les marchés de consommateurs. Une politique de promotion en ce sens est donc à mener.

- **renforcement de l'innovation organisationnelle** : celle-ci réside dans la capacité des SYAL à faire coopérer des acteurs qui, a priori, témoignent d'un désir d'indépendance marqué (cf. la description du scénario praticable). Cette capacité inclut toutefois ses propres limites (voir les conditions de soutenabilité du scénario). Le développement de la coopération est lié à la capacité des titulaires de la gouvernance à maintenir et renforcer les liens structurants entre acteurs. Pour *Maîtres Salaisonniers Bretons* et *Alliance Loire*, les responsables sont des entreprises, qui gèrent cette innovation, mais aussi cette complexité organisationnelle pour d'autres entreprises ayant les mêmes préoccupations opérationnelles et stratégiques. La question peut apparaître plus délicate pour *Pôle Filière Halieutique* : le SYAL est en effet en statut d'interface. Un renforcement de la spécification des actifs semble nécessaire pour renforcer l'innovation organisationnelle de ce type de scénario SYAL.

Plan d'action

Nous pouvons faire apparaître à propos de ce second scénario deux piliers pour tracer un plan d'action, mais leur mise en synergie relève ici davantage des choix opérés par les acteurs de l'organisation industrielle. Dans le premier scénario, la démarche synergique est dévolue à l'action publique.

■ L'action des pouvoirs publics s'inscrit dans une démarche d'appui, d'aide à la résolution ou au dépassement de problèmes organisationnels. En ce sens, et toujours en se référant au processus en étapes, l'intervention publique se conçoit en aval de la coopération, en termes d'appui à la politique d'**innovation organisationnelle**.

■ Les deux piliers relèvent de l'action des entreprises ou organisations impliquées dans l'expérience de coopération.

- ✓ Le premier pilier ressort de la convergence, évoluant vers la **conjonction entre objet industriel et objet territoire**, qui fonde les trois expériences de coopération relevant de ce scénario. Nous avons dit plus haut que la variable territoriale représente dans ce cas une condition stratégiquement nécessaire à la coopération industrielle. En ce sens, on peut dire que l'on se trouve ici en présence d'un véritable SYAL, au sens de la définition initiale.
- ✓ La considération du second pilier renforce cette assertion : *Maîtres Salaisonniers Bretons*, *Pôle Filière Halieutique* et *Alliance Loire* consistent en des systèmes

centrés sur des activités agro-alimentaires au départ de la coopération, mais qui restent toujours centrés sur ces mêmes activités tout au long du développement et renforcement de l'expérience.

C'est dans la perspective de la spécificité des SYAL, et tout particulièrement en relation avec l'environnement, que peut se concevoir l'intervention publique, en prenant la forme d'une aide à l'innovation organisationnelle, à travers la promotion d'une marque commerciale collective.

Deux types d'intervention peuvent être proposés. En ce qui concerne le *Pôle Filière Halieutique* et *Alliance Loire*, SYAL méso-systèmes de forme filière, il s'agit de promouvoir une marque commerciale pour des produits habituellement « non marqués », respectivement poisson frais et vins. Il ne s'agit donc pas ici d'une seule, d'une « simple » innovation commerciale, mais bien d'une innovation organisationnelle, en ce sens qu'elle entraîne des répercussions sur l'organisation des relations entre les acteurs de la coopération, et en oriente les actions structurantes. Ainsi, la mise en place de la marque « Filière Opale » met l'accent sur les actions en aval de la filière, alors que la structuration de la coopération privilégie plutôt la prise en considération de l'amont.

Le souci d'une gestion adaptée de l'introduction d'une innovation organisationnelle vise à éviter les risques de dysfonctionnement entre stratégie collective des SYAL, et objectifs individuels des acteurs parties prenantes.

Pour les Maîtres Salaisonniers Bretons, l'innovation organisationnelle ne s'exprime pas tant en termes d'affirmation d'une marque commerciale faisant référence au territoire, ce qui est déjà opéré et accepté par les acteurs industriels, mais bien de positionnement de cette marque dans une perspective d'élargissement de la concurrence à un niveau européen, avec une nouvelle rivalité vis-à-vis des productions issues des pays récemment entrés dans l'Union Européenne.

Deux niveaux dans les modalités de l'action publique sont à considérer, et ceci à des stades différenciés :

- au niveau de l'ultime étape de l'enchaînement des processus « politique d'innovation », l'intervention est à concevoir dans la perspective d'une contribution à une action collective tripartite, menée entre acteurs – et gouvernance – du SYAL, pouvoirs publics locaux et pouvoir public central. Il s'agit de porter la reconnaissance et la promotion de nouvelles marques commerciales collectives, visant à assurer le positionnement concurrentiel de nouvelles formes de coopérations. Il n'est pas question ici de mettre en place de nouveaux signes d'origine et de qualité : ceux-ci sont déjà présents, utilisés, et efficaces.
- au niveau de l'étape « dépassement du projet initial », l'intervention relève de la politique du pouvoir public central, en termes d'implication directe, du type de celle opérée par la DATAR à travers le soutien aux SPL. Cet appui a permis la

légitimation d'expériences de coopération, telle *Pôle Filière Halieutique*. En l'absence de l'appui public, il n'est pas sûr que les avancées constatées dans la coopération eussent été réalisées.

Cette seconde forme d'intervention est à considérer en conjonction avec la précédente, dans les cas où le statut du SYAL¹⁵, notamment en situation d'interface, nécessite un renforcement pour mener à bien une stratégie de développement. Si l'aspect d'aide en termes financiers n'est pas à négliger dans cette perspective, la légitimité acquise à travers la reconnaissance par la puissance publique apparaît conséquente pour le développement et la pérennité du SYAL.

La spécificité SYAL est contenue ici dans l'appui des pouvoirs publics à des formes d'innovation organisationnelle qui s'inscrivent en ré-action, ou en pro-action, face à un environnement spécifique, dans le cadre de coopérations territorialisées spécifiées.

4.2.3. Scénario 3 : Stratégie fédérée MAJ-MIN (Industriel Majeur / Territoire Mineur)

Deux formes de développement :

- un développement par effet taille, de type croissance « classique » : cas de *Mode d'Emploi Nord Vienne et Atlanpack*
- un développement sans effet taille, de type incrémental, par renforcement des variables fondant la stratégie : *Orylag, Valagro, Pôle Horticole de Hyères*.

Directions d'actions :

- **forme croissance** : la nécessité de développer la fonction, ressources humaines pour *Mode d'Emploi Nord Vienne*, emballage pour *Atlanpack*, implique un élargissement des compétences, et une extension du cadre territorial. Il s'agit d'un processus de croissance d'une organisation, ce qui exige un renforcement du management de la coopération. Dans cette perspective, le statut d'interface d'*Atlanpack* peut ici constituer un risque.
- **forme développement incrémental** : même si le territoire n'apparaît pas en tant que variable stratégique du SYAL, la dimension territoriale est très présente : les acteurs de la coopération sont ancrés sur un territoire. Ceci étant, cette détermination territoriale limite par là même le développement. Des préconisations peuvent être proposées en termes de renforcement du couple métier-mission, autrement dit dans la recherche d'un renforcement de l'avantage concurrentiel, mais sans effet territoire (par différenciation de ce qui est suggéré pour le scénario 2). Pour *Valagro*, il s'agit de soutenir la politique d'essaimage, par le développement de coopérations avec des producteurs. L'avantage concurrentiel est fondé sur la compétence distinctive

¹⁵ Statut que nous avons défini comme "le positionnement du système, constitué par l'organisation SYAL, par rapport aux acteurs même de ce système" (Cf. § 3.2 de ce rapport).

qui réside dans la valorisation de la recherche. Il se renforce par la concrétisation des expériences d'essaimage. Celles-ci doivent être envisagées par l'intermédiaire de partenariats, car le SYAL *Valagro* ne peut gérer par lui-même cette politique d'essaimage.

Dans le cas *Orylag*, l'effet taille ne peut jouer ; en revanche, le développement passera par un renforcement des partenariats induits dans les deux filières concernées, notamment pour se prémunir contre les fluctuations des marchés du luxe.

Enfin, le *Pôle Horticole de Hyères* doit structurer le SYAL même, à travers une mise en relation formelle entre acteurs de la filière, actuellement encore assez dispersés.

Au total, le développement incrémental passe par un renforcement et/ou un développement des partenariats avec des acteurs actuellement extérieurs au système.

Plan d'action

Ce scénario comporte deux types de développement, impliquant deux directions d'actions. On pourrait dès lors soulever une objection quant au choix de regrouper ces deux formes à l'intérieur d'un scénario unique. Cette apparente contradiction peut être levée. La délimitation d'un plan d'action pour ce scénario nous conduit à ne pas définir, comme pour les deux cas précédents, des piliers pour le support d'un tel plan. En revanche, il convient de mettre l'accent sur une contrainte unique, transversale à l'ensemble des expériences regroupées, et qui doit être prise en compte dans la perspective de propositions de préconisations adaptées.

Dans les coopérations caractéristiques de ce troisième scénario, la contrainte en question est la suivante : la dimension territoriale est présente, mais sous la forme d'une variable non stratégique, tant du point de vue de la construction de l'expérience, que, surtout, du point de vue du développement du SYAL. Dans ces situations, une politique des pouvoirs publics est concevable, sous la forme d'une **aide au management de la coopération**, et les résultats attendus de cette politique auront néanmoins des implications territorialisées.

Deux types d'appui sont à considérer :

- une **aide directe** à l'expérience de coopération : il s'agit dans ce cas de soutenir le renforcement, voire la structuration des partenariats. Ainsi, des actions d'**interface** peuvent intervenir : dans le cas de *Valagro*, pour faciliter les procédures d'essaimage ; dans l'expérience d'*Orylag*, dans le but de rechercher des partenariats en dehors de la filière élevage. Même si la variable territoriale se présente sous forme de « territoire contraint » pour ces deux coopérations, le management des partenariats s'opérera probablement selon une logique non-territoriale.

D'autres types d'actions prendraient la forme de **courtage** : dans le cas du

Pôle Horticole de Hyères, le management des partenariats s'exerce dans un but de structuration des relations visant la constitution même d'un SYAL de type filière : en ce sens, l'exemple de la construction du *Pôle Filière Halieutique* est illustrant. L'action des pouvoirs publics centraux peut paraître s'exercer en tant que contrainte pesant sur les acteurs de la coopération, mais elle s'inscrit en fait comme délimitant le cadre d'une coopération territorialisée.

- une **aide « boomerang »** : l'appui aux coopérations fondées sur une fonction – ressources humaines, emballage – profite indirectement aux entreprises des filières de l'agro-alimentaire sous la forme de services rendus par ces expériences. Dans cette optique, il s'agit de favoriser de nouvelles modalités – plutôt que de nouvelles formes – de coopération face à des environnements spécifiés. Ceci dans un objectif d'adaptation à un environnement turbulent pour les entreprises insérées dans des activités de l'agro-alimentaire. L'aide au management de coopérations telles *Mode d'Emploi Nord Vienne* ou *Atlanpack* prend en considération la capacité de ces SYAL à offrir un ensemble de services de plus en plus nombreux, mais simultanément de plus en plus élaborés, et ciblés sur les besoins des entreprises de l'agro-alimentaires, ce que nous avons nommé une « offre globale de servuction ». L'aide publique peut prendre la forme d'un mix entre niveau local et niveau national des politiques. Il s'agit en effet d'appuyer les SYAL concernés dans leur démarche d'élargissement des connaissances et d'acquisition de compétences.

Au total, même si la variable territoriale n'est pas déterminante de la coopération, qu'il s'agisse de l'aide directe ou de l'aide « boomerang », la dimension territoriale est significativement présente. Dans nombre de cas, les entreprises des activités de l'agro-alimentaire, soit parties prenantes du SYAL (aide directe), soit bénéficiant de l'offre de services produits par le SYAL (aide indirecte), témoignent d'un véritable ancrage territorial. En ce sens, leur développement porte le développement des territoires.

Bibliographie

Astley W.G., C.J. Fombrun (1983), "Collective strategy : social ecology of organizational environments", *Academy of Management Review*.

Brunat E. (1995), *Emergence régionale et dynamique territoriale ; essai sur la transformation des économies de type soviétique à partir des exemples russes et polonais*, Thèse UPMF, Grenoble.

Courlet C. (2000), *Districts industriels et systèmes productifs localisés (SPL) en France*, Rapport final DATAR.

DeBresson C., Hu X. (1999), "Identifying clusters of innovative activity : a new approach and toolbox". In : OCDE (1999).

Grosjean N. (2002), *Globalisation et autonomie des systèmes de production territoriaux*, IRER/EDES, Neuchatel.

Gueguen G., E.Pellegrin-Boucher et O. Torrès (2004), "Des stratégies collectives aux écosystèmes d'affaires : le secteur des logiciels comme illustration", *Journée AIMS*, Montpellier, mai.

Matteaccioli A. (1999), "Auto-organisation et émergence des milieux innovateurs", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3.

Morvan Y. (2004), *Activités économiques et territoires*, Editions de l'Aube/DATAR, Paris.

Orléan A. (1994), "Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions". In : R. Boyer, A. Orléan, *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris.

Soulard A., T. Regazzola (2004), *Clusters, SPL et autres districts, ou la mobilisation du potentiel local*, Rapport à la Commission Européenne, DG Emploi.

Torre A. (2000), "Economie de proximité et activités agricoles et agro-alimentaires. Eléments d'un programme de recherche", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3.

Watts Duncan J. (1999), "Networks dynamics and the small-world phenomenon", *American Journal of Sociology*, Vol. 105, n° 2.

Zimmermann J.B. (2002), "Grappes d'entreprises et petits mondes", *Revue Economique*, vol. 53, n° 3.

Annexe 1

Questionnaire de l'Enquête Contact

ETUDE SYAL : QUELQUES REPÈRES

Le Groupement d'Intérêt Scientifique SYAL¹⁶ lance une étude sur les systèmes de production localisés agro-alimentaires, sous l'égide du Ministère de l'Agriculture et de la DATAR.

Les Systèmes Productifs Localisés, SPL

Le terme générique SPL tend à rendre compte de formes de coopération inter-entreprises renforcées au niveau local.

L'approche SPL vise à répondre à la question suivante : *quelles sont les nouvelles formes de **coopération** qui peuvent aider les entreprises des filières de production à s'adapter à un environnement en mutation, et en quoi le **territoire** peut-il intervenir comme variable significative ?*

Les Systèmes Agro-alimentaires Localisés, SYAL

A partir de ce cadre, la démarche SYAL propose l'hypothèse **d'une spécificité des systèmes localisés oeuvrant dans les activités agro-alimentaires.**

L'**objectif** de cette étude est double :

- identifier des **formes modernes de coopération territoriale** développées par les entreprises des filières agro-alimentaires,

¹⁶ SYAL : Systèmes Agro-Alimentaires Localisés

- étudier l'intérêt de ces initiatives et les conditions à remplir pour qu'elles deviennent profitables et pérennes.

Les **modes opératoires** s'organisent autour de trois axes :

- préciser les modalités concrètes de mise en œuvre des SYAL, ainsi que les formes diverses qu'ils peuvent adopter,
- définir l'originalité et la spécificité des SYAL par rapport aux autres actions : signes de qualité, relations industrielles, actions collectives diverses,
- réfléchir au rôle des pouvoirs publics et des collectivités territoriales dans la construction, l'accompagnement, la diffusion des SYAL.

La mobilisation de personnes-ressources

La première étape de l'étude exige un « inventaire de l'existant » : il s'agit de rassembler les informations sur les initiatives collectives permettant d'instaurer une certaine mutualisation fonctionnelle et/ou opérationnelle sur la base du territoire.

A cet effet, nous proposons à des personnes-ressources quelques questions qui permettront d'identifier des expériences témoins/pilotes.

Votre collaboration nous est précieuse dans cette démarche : nous vous remercions de nous apporter des informations essentielles dans la connaissance concrète du terrain.

Questions :

N B : les coopérations fondées sur la promotion de signes de qualité, AOC, IGP, déjà largement étudiées, sont exclues du champ de l'étude, à moins qu'elles ne développent ces formes « modernes » de partenariat territorial, que l'étude vise à identifier.

-1- Sur la pertinence de l'étude :

- jugez-vous le thème de recherche proposé digne d'intérêt ?
- percevez-vous une spécificité pour les systèmes localisés de l'alimentaire ?

-2- Pouvez-vous décrire des formes de coopération originales, et/ou de partenariat, fondés sur la proximité territoriale existant dans votre aire locale, par exemple, cette liste n'étant évidemment pas exhaustive :

- entre producteurs agricoles et entreprises des industries agro-alimentaires (I.A.A.), autres que contrats de production,
- entre producteurs agricoles et grande distribution,
- entre producteurs agricoles et entreprises/services de logistique,
- entre petites entreprises des I.A.A., sous forme de réseaux, formels ou informels,
- entre petites entreprises des IAA et grande distribution,
- autres...

-3- Avez-vous connaissance de formes de partenariat induites par des entreprises et/ou organisations implantées sur votre aire territoriale, et des entreprises/organisations situées dans des aires localisées différentes ? Lesquelles ?

-4- Pouvez-vous décrire des formes de collaborations entre collectivités territoriales et les organismes qui en dépendent, d'une part, et/ou d'autre part :

- producteurs agricoles,
- entreprises des IAA,
- entreprises de distribution,
- entreprises de services,
- autres....

-5- Mise en perspective :

- au cours des 10 dernières années, avez-vous constaté l'émergence de nouvelles formes de coopération sur une base territoriale ?
- pensez-vous que des modèles de production de type SPL sont appelés à se développer dans les prochaines années ?

Annexe 2

Questionnaire de l'enquête de terrain

ETUDE MAAPAR-DATAR ENQUÊTE SUR LES SPL AGRO-ALIMENTAIRES

Éléments pour un guide d'entretien

Caractéristiques de l'enquête

⇒ Entretiens semi-guidés.

Il s'agit d'identifier les grandes tendances, mais l'objectif n'est pas de cadrer le dialogue de manière rigide.

⇒ Trois grand thèmes : modalités de construction des SYAL
 formes organisationnelles
 comportements partenariaux : - coopération
 - coopération/concurrence

⇒ Questionnement :

*Quelles sont les nouvelles formes de coopération qui peuvent aider les entreprises agro-alimentaires à s'adapter à leur nouvel environnement, et dans cette perspective, en quoi le territoire peut-il intervenir comme variable : d'ajustement ?
 significative ?*

Fiche d'identité de l'expérience enquêtée :

- Nom
- Localisation
- Adresse administrative
- Nombre d'entreprises / organisations
- Nombre d'emplois
- Code INSEE

Contact :

I LES MODALITES DE CONSTRUCTION DE LA COOPERATION

N.B. Nous nous intéressons au regroupement d'entreprises de l'agro-alimentaire dans ce territoire. Expliquez-nous comment s'est constitué ce regroupement, à partir de quel moment il est perceptible, comment a évolué le nombre de participants, les productions concernées, les activités, la dimension spatiale, les problèmes rencontrés, les liens avec les autres acteurs locaux (collectivités, autres industries, services...)

I.1 HISTOIRE

I.1.1 Date de création

I.1.2 Circonstances

I.1.3 Evolution / changements depuis la création / freins

I.1.4 Modification : des objectifs ?
des participants ?
des ressources humaines dédiées ?
de la dimension territoriale ?

I.1.5 Y a-t-il eu des expériences antérieures du même type ? Lesquelles ?

I.1.6 Ont-elles réussi ? Echoué ? Pourquoi ?

I.1.7 Avez-vous connaissance d'autres coopérations de même type que celle dont nous parlons ici ?

I.1.8 Sur le même territoire ? Ailleurs ?

I.2 LES OBJECTIFS

I.2.1 Quels ont été les objectifs selon lesquels la coopération s'est construite ?

I.2.2 Un objectif commun : lequel ?

- valoriser une (des) production(s) ?
- rechercher des économies ? de quel type ?
 - économies d'échelle
 - économies d'investissement
 - autres...
- développer des pôles d'animation : commercial, par ex., autres...
- créer de nouvelles compétences : formation, par ex., autres...
- survivre : pour l'activité
pour le territoire

I.2.3 Un ensemble d'objectifs particuliers :

- valoriser un patrimoine local ?
- autres...

I.2.4 Comment cet objectif a-t-il été mis en œuvre ?

I.3 LE(S) "PORTEUR(S)"

I.3.1 Qui a porté le projet au départ ?

- organisme professionnel
- institution d'intermédiation : CRITT, par ex., autres...
- collectivité territoriale
- une/des personnalité(s)
- un ensemble d'acteurs : lesquels ?
- autre...

I.3.2 Y a-t-il eu des évolutions depuis la création ? des changements ?

I.4 LE "NOYAU DUR"

N.B. " noyau dur" : il s'agit des acteurs qui ont construit, au départ, un projet visant à développer une coopération fondée sur la proximité territoriale

I.4.1 Les acteurs :

Qui étaient les acteurs au départ de la coopération ? :

Hierarchiser leur implication

- des entreprises grandes
 petites
 les deux
- des personnes
- des institutions
- un "mix"
- autres...

I.4.2 Leurs raisons

I.4.2.1 Pourquoi se sont-ils engagés ?

I.4.2.2 Qu'est-ce qui les a rassemblés ? :

- les relations personnelles
- les relations professionnelles
- l'interprofession
- la nécessité de survie
- des enjeux économiques, politiques
- autres...

I.4.2.3 Les évolutions :

- Y a-t-il eu des entrées ? Pour quelle(s) raison(s) ?
- Des sorties ? Pour quelle(s) raison(s) ?

II LES FORMES ORGANISATIONNELLES

N.B. Les coopérations fondées sur la promotion de signes d'origine et de qualité, AOC, IGP, peuvent être considérées dans le champ de l'étude si elles donnent lieu à la mise en place et/ou développement de formes "modernes" ou originales de partenariats territorialisés.

II.1 L'ORGANISATION INDUSTRIELLE

"Industrielle" : entendu au sens large : entreprises de production, de transformation, de services, commerces, logistique...

II.1.1 Objectif et organisation de la coopération ?

- regroupement d'entreprises de même activité productive :
 - même produit
 - même activité, produits différents
 - différentes activités, même produit
- organisation transversale entre filières ?
- organisation transversale entre activités : par ex.
 - production-transports
 - production-commerce
 - production-logistique
 - autres...
- organisation de type "club" ?
- organisation de type réseau d'entreprises plus ou moins formel :
 - petites entreprises
 - grandes et petites
- regroupement de groupements : de producteurs, par ex. autres...
- autres modalités...

II.1.2 Modalités de la coopération : qualité et intensité

- les relations personnelles
- les relations professionnelles
- la mise en commun de ressources : matérielles, monétaires, autres...
- la mise en commun de compétences : sur une expertise particulière
 - autres...
- les échanges d'informations
- autres...

II.1.3 Les évolutions : y a-t-il eu des modifications depuis l'origine ?

- entrées / sorties d'entreprises

- évolution des moyens dédiés à l'action commune
- élargissement/rétrécissement du nombre de filières
- ajout / retrait d'activités
- ajout / retrait de compétences
- autres...

II.1.4 Les conflits : y a-t-il eu des conflits ? des crises ?

- quelle(s) en a (ont) été l'origine ?
- y a-t-il eu des alliances entre sous-groupes d'acteurs dans la coopération ?
- comment la résolution s'est-elle effectuée ?

II.2 L'ORGANISATION TERRITORIALE

N.B. Pour les cas 1 et 2, faut-il proposer des réponses, ou laisser l'enquêteur décrire ce territoire plus spontanément ?

II.2.1 Cas 1 : Un territoire précis existe = territoire ressource / territoire géographique

II.2.1.1 Quel est ce territoire ?

II.2.1.2 Est-il perçu comme tel :

- par le "noyau dur" ?
- par tous les participants à la coopération ?

II.2.1.3 La dimension territoriale est-elle essentielle pour la coopération ?

- quelles sont les opportunités du territoire pour structurer la coopération ?
- quelles sont les contraintes du territoire dans la structuration de la coopération ?

II.2.1.4 Comment se manifeste-t-elle :

- un nom : origine, marque
- des appuis locaux
- la compétence des entreprises
- un lien avec le tourisme

II.2.1.5 La dimension territoriale est-elle seulement "quelque chose en plus" ?

II.2.2 Cas 2 : Le territoire est confondu avec une autre aire

II.2.2.1 S'agit-il d'un espace administratif ? Région ? Autre ?

II.2.2.2 S'agit-il d'un espace géographique : par ex., Sud-Est ?

II.2.2.3 Le territoire correspond-il à une forme nouvelle, récente : par ex. le "Pays"

II.2.2.4 Le territoire reprend-il un espace ancien ?

II.2.2.5 Y a-t-il "emboîtement" ou croisement de territoires ?

II.2.2.5 Autre cas ?...

II.2.3 Cas 3 : Il n'y a pas vraiment de territoire

II.2.3.1 Le territoire pourrait-il constituer un futur axe de développement pour la coopération ?

II.2.3.2 Est-ce une possibilité à envisager ?

II.2.3.3 Le territoire est-il la conséquence d'une proximité géographique, sans plus ?

II.2.3.4 Autre conception...

II.2.4 Les évolutions : y a-t-il eu des modifications depuis l'origine ? :

- émergence de la notion de territoire
- renforcement de la notion de territoire
- élargissement/rétrécissement du territoire
- autres...

II.2.5 Les conflits : y a-t-il eu des conflits ? :

- sur la nécessité de prendre en compte la dimension territoriale ?
- sur la délimitation du territoire ?
- autres...

II.3 LA GOUVERNANCE

Gouvernance : mode de conduite d'une organisation, avec des modalités de coordination et de contrôle de type essentiellement non marchandes

Il conviendra d'enquêter plusieurs acteurs pour cerner l'expérience

II.3.1 Qui anime la coopération ?

II.3.1.1 Qui dirige ?

II.3.1.2 Qui décide en dernier ressort ?

II.3.2 Existe-t-il dans la coopération :

- des règles de comportement ?
- des conduites à respecter ?
- un règlement écrit ?
- des formes d'officialisation de la coopération : G.I.E., autres...

II.3.3 Si un (des) acteur(s) ne respecte(nt) pas les règles, que se passe-t-il ?

- des sanctions sont-elles prévues ?
- l'exclusion ?
- autres...

II.3.4 Comment se prennent les décisions stratégiques ?

par ex. : la définition de nouveaux objectifs, un développement de nouvelles activités, etc...

II.3.5 Une (des) personnalité(s) apparaît-elle comme leader ?

- à la création ?
- actuellement ?

II.3.6 Une institution apparaît-elle comme dominante dans la coopération ?

- la coopération a-t-elle donné naissance à une structure nouvelle et identifiée personnifiant ce partenariat : GIE, groupement d'employeurs, par ex. ?
- la coopération s'est-elle traduite par la mise à disposition de ressources humaines dédiées à son objectif ?

III LES COMPORTEMENTS PARTENARIAUX

III.1 LE CONTEXTE

III.1.1 Contextes d'aval

III.1.1.1 Contexte sectoriel :

- marché des produits : prix, évolution, segmentation
- relations avec la grande distribution
- relations avec la restauration collective
- existence de signes d'origine et de qualité
- innovations
- autres caractéristiques...

III.1.1.2 Contexte institutionnel et réglementaire : représente-t-il

- des freins ?
- des incitations ?

III.1.1.3 Contexte international

III.1.2 Contextes d'amont Développer éventuellement ?

III.1.2.1 Relations avec les fournisseurs

III.1.2.2 Accès au marchés de capitaux

III.1.2.3 Accès au crédit

III.2 LES ACTIONS

III.2.1 Les relations inter-entreprises = mise en réseau

Les actions réalisées visent à :

III.2.1.1 A atteindre une taille critique pour :

- faire face à la concurrence
- développer ou maintenir des marchés
- prendre/maintenir des positions à l'exportation
- réaliser des achats en commun
- réaliser publicité/promotion
- autres...

III.2.1.2 A résoudre des problèmes communs :

- développer de nouvelles productions
- rechercher des complémentarités
- disposer de ressources humaines adaptées aux besoins : mettre en place des groupements d'employeurs
- améliorer la qualité
- accéder à l'innovation
- autres...

III.2.1.3 A mettre en place des outils d'aide à la gestion ou à la décision :

- procédures qualité
- procédures de formation
- autres...

III.2.1.4 Autres raisons :

N.B. Là encore, faut-il proposer des réponses, ou utiliser le guide comme simple relance

- sur trans-filières
- construire une image
- élaborer un lobby croisant territorial et sectoriel
- autres...

III.2.2 Actions "juxtaposées" : des relations, pas de réseau**III.2.2.1** Quelques opérations en commun ? Lesquelles ?**III.2.2.2** Pas de relations continues entre entreprises ?**III.2.2.3** Pas de véritable stratégie ?**III.2.3** Recherche d'interface**III.2.3.1** Avec des laboratoires de recherche pour l'innovation**III.2.3.2** Avec des institutions d'enseignement pour la formation**III.2.3.3** Avec des consultants, organismes de conseil**III.2.3.4** Rôle d'organismes d'interface ? CRITT par ex.**III.2.3.5** Autres...**III.2.4** Rôle des collectivités territoriales**III.2.4.1** Quel niveau de collectivités territoriales ? Région, départements, commune...**III.2.4.2** Quel types d'interventions ? Quels types d'aides ?**III.2.5** Rôle de l'Etat ? Rôle de l'Europe ?

III.3 LE DEVELOPPEMENT

III.3.1 La dimension industrielle

Quelles actions veut-on développer :

- les relations inter-entreprises ?
- des actions "juxtaposées" ?
- la recherche d'interfaces ?
- des actions avec les collectivités territoriales ?

III.3.2 La dimension territoriale

III.3.2.1 Veut-on renforcer la dimension territoriale dans la coopération ?

III.3.1.2 Veut-on en faire un axe du développement ?

III.3.2.3 Veut-on la faire émerger ?

III.3.3 "Aller plus loin" : Où ?

III.3.3.1 Affirmer un positionnement géographique ?

III.3.3.2 Renforcer un positionnement concurrentiel ? par ex : à partir de produits non agro-alimentaires

III.3.3.3 Au contraire : réduire le champ actuel, avec un recentrage :

- sur un "métier" ?
- sur une image ?
- sur le territoire ?

III.4 PARTENARIATS TRANS-TERRITORIAUX

III.4.1 Sur des activités de production ? Lesquelles ?

III.4.2 Sur des actions de recherche ? de méthodes ?

III.4.3 Sur des actions internationales ?

IV LES ATTENTES

IV.1 LES PERFORMANCES

Que retirez-vous de cette coopération :

IV.1.1 En termes de performance financière ?

IV.1.2 En termes de performance commerciale

IV.1.3 En termes de performance sociale ? en termes d'emplois ?

IV.1.4 En termes de reconnaissance sociale ? de légitimité ?

IV.1.5 Autres...

IV.2 LA PÉRENNITÉ

IV.2.1 Cette coopération va-t-elle durer, à votre avis ? Pourquoi ?

IV.2.2 Va-t-elle durer sous la même forme ?

IV.2.3 Va-t-elle évoluer ?

- Dans quelle(s) direction(s) ?
- Avec quels acteurs ?

IV.2.4 Existe-t-il un risque de rupture ? De quelle nature ?

IV.3 LES LIMITES

IV.3.1 Qu'accepte-t-on de mettre en commun dans la coopération ?

- actuellement ?
- que peut-on mettre en plus ?

IV.3.2 Qu'est-ce qu'on garde pour soi ?

IV.4 AU TOTAL

IV.4.1 Qu'est-ce qui vous satisfait dans cette coopération ?**IV.4.2** Que souhaiteriez-vous améliorer ? Développer ?**IV.4.3** Quelles réserves émettez-vous ?

Pour finir : Et si c'était à refaire ?

Annexe 3

Réalisation des Enquêtes de terrain

Les enquêtes de terrain ont été réalisées par des étudiants « avancés » dans le cadre de la rédaction d'un mémoire ou d'une unité d'enseignement appliquée, sous la direction des responsables de l'étude. Ces derniers ont réalisé certaines des enquêtes avec les étudiants. L'enquête « Cerise Confite d'APT » a été coordonnée par M. Stéphane Fournier, maître de conférences au CNEARC.

Chacune des enquêtes a donné lieu à la rédaction d'un mémoire d'une trentaine de pages en moyenne.

| Enquête réalisée | Etudiants | Institution d'enseignement |
|-------------------------------|---|----------------------------|
| Alliance Loire | Fany BLANC Marie-Pierre MADURA | ENSIA Junior Etude |
| Atlanpack | Julie TREILLON | Doctorante |
| Bleu-Blanc-Cœur | Fany BLANC Nolwenn LESSARD Jessie NAKACHE | ENSIA Junior Etude |
| Cerise Confite d'Apt | Stage collectif CNEARC | CNEARC |
| Club Entrepreneurs Grasse | Emeline SAINT-JEAN | Université Marseille |
| Filière Sel de Guérande | Maëlle BLANCHARD | ENSIA |
| Maîtres Salaisonniers Bretons | Fany BLANC Nolwenn LESSARD Jessie NAKACHE | ENSIA Junior Etude |
| Mode d'Emploi Nord Vienne | Julie TREILLON | Doctorante |
| ORYLAG | Julie TREILLON | Doctorante |
| ORIOUS | Emeline SAINT-JEAN | Université Marseille |
| Pôle Filière Halieutique | Fany BLANC Elodie NICOLAU | ENSIA Junior Etude |
| Pôle Horticole Hyères | Emeline SAINT-JEAN | Université Marseille |
| Pôle Senteurs et Saveurs | Emeline SAINT-JEAN | Université Marseille |
| PRIAM | Emeline SAINT-JEAN | Université Marseille |
| VALAGRO | Julie TREILLON | Doctorante |

Annexe 4

Méthodologie d'exploitation

Marseille - 26 novembre 2003

| | |
|--------------------------|--|
| Julien ALLAUZEN | Conseil Général Bouches du Rhône |
| Gregory AUTIN | CEVISE |
| Patrick BELKACEM | Agence de Développement Economique du Vaucluse |
| Sébastien BELLUE | Conseil Général Hautes Alpes – Service Agriculture |
| Pierre BLANC | Chambre Régionale Agriculture PACA |
| Jérôme BURQ | EPLEFPA Digne |
| Claude CHAILAN | ONIPPAM |
| Thierry CLEMENT | Préfecture de Région PACA - SGAR |
| Peggy DALLE | Pays de Haute Provence |
| Bernard DEMAGNY | DRAF PACA |
| Colette FOURCADE | Université Montpellier I – Gis SYAL |
| Yves GOMBERT | CFPPA Antibes |
| Philippe LANGEVIN | Université de la Méditerranée - Marseille |
| Patrice de LAURENS | ONIPPAM |
| Pascal LENNE | Région PACA |
| Françoise LE ROUX | Université Européenne des Saveurs et Senteurs |
| Karine MONIER | CO.V.A.R. Conseil Général Var |
| Georges MORET | Conseil Général Vaucluse – Direction de l'Economie |
| José MUCHNIK | INRA / Gis SYAL |
| Jacques MUS | CRITT Agro Alimentaire PACA |
| Catherine PEYREAUD | Club des Entrepreneurs Grasse |

Paulette POMMIERDATAR
 Jean-Louis RICOUF.R.C.A.
 Rémi ROGHEToulon Var Technologie
 Estelle RONDREUXMAAPAR – OPEI
 Carine SALLIER.....Ville d'Aix en Provence
 Virginie TARQUINDDAF Alpes Haute Provence
 M. TOURNOUXRégion PACA
 Roland TREILLONENSIA
 Gilles VIALARDPays de Haute Provence

Poitiers – 4 décembre 2003

Laurent ANTHOINEConseil Général Vienne
 Philippe BOIRON.....CRITT Agro-Alimentaire Poitou Charente
 Christian CLAVAUD.....ANVAR Poitou
 Gauthier DU CHAMBON.....DDAF 86 / S.E.A.
 Pierre FAUREDRAF
 Jacques GERMAIN.....DRIRE Poitou Charente
 Sylvie GOUDEAU.....Conseil Général 79
 Catherine MICHELUZZI.....Chambre Régionale d'Agriculture Poitou Charente
 Anne Laure REIX.....Observatoire Régional de l'économie agricole et agro-alimentaire
 Estelle RONDREUX.....MAAPAR – OPEI
 Gilbert SOULARD.....DRAF Poitou Charente IAA
 Roland TREILLON.....ENSIA

Annexe 5

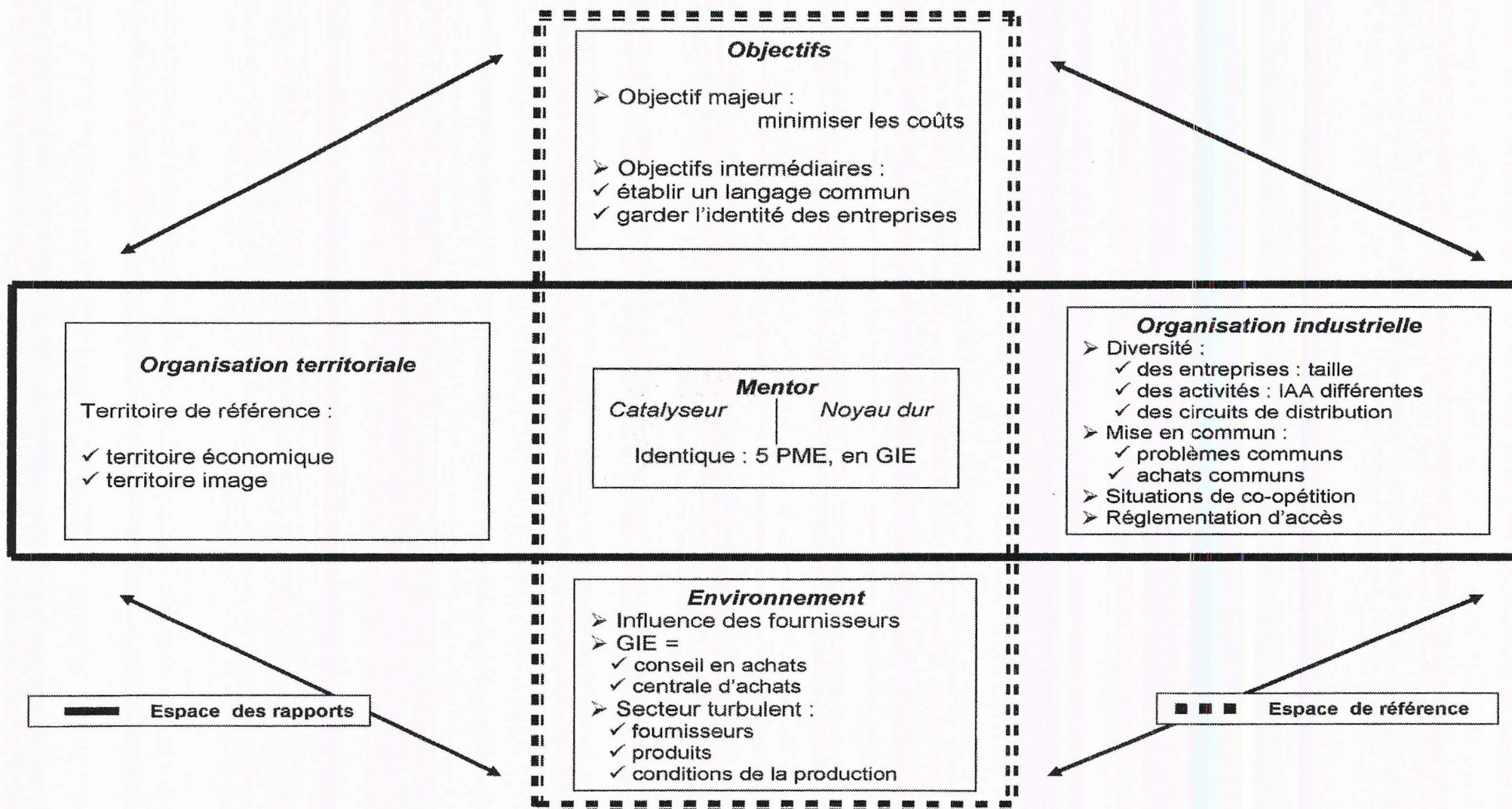
Méthodologie d'exploitation

Les Grilles d'Analyse

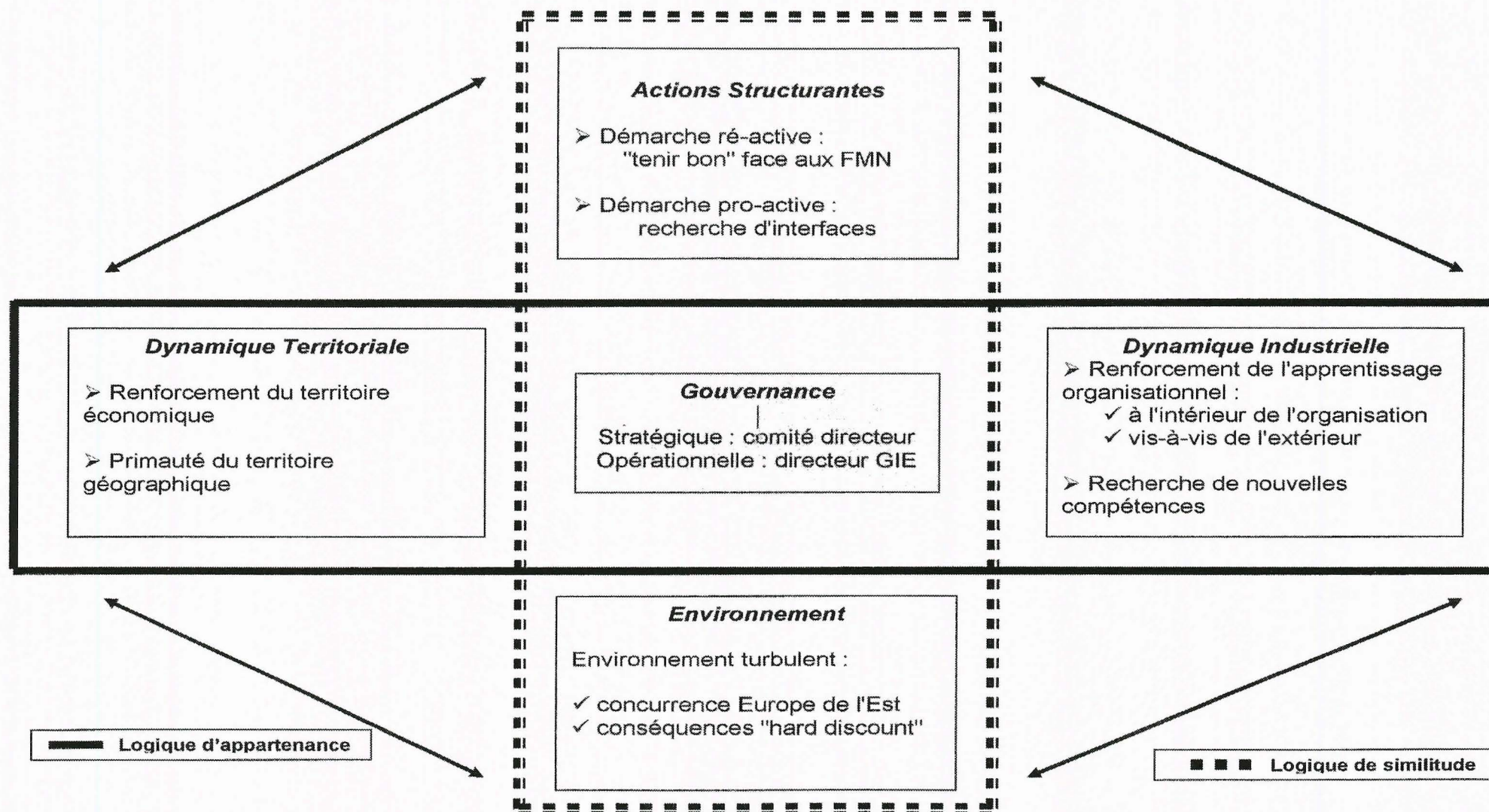
Exemple de grilles d'analyses

MAITRES SALAISONNIERS BRETONS

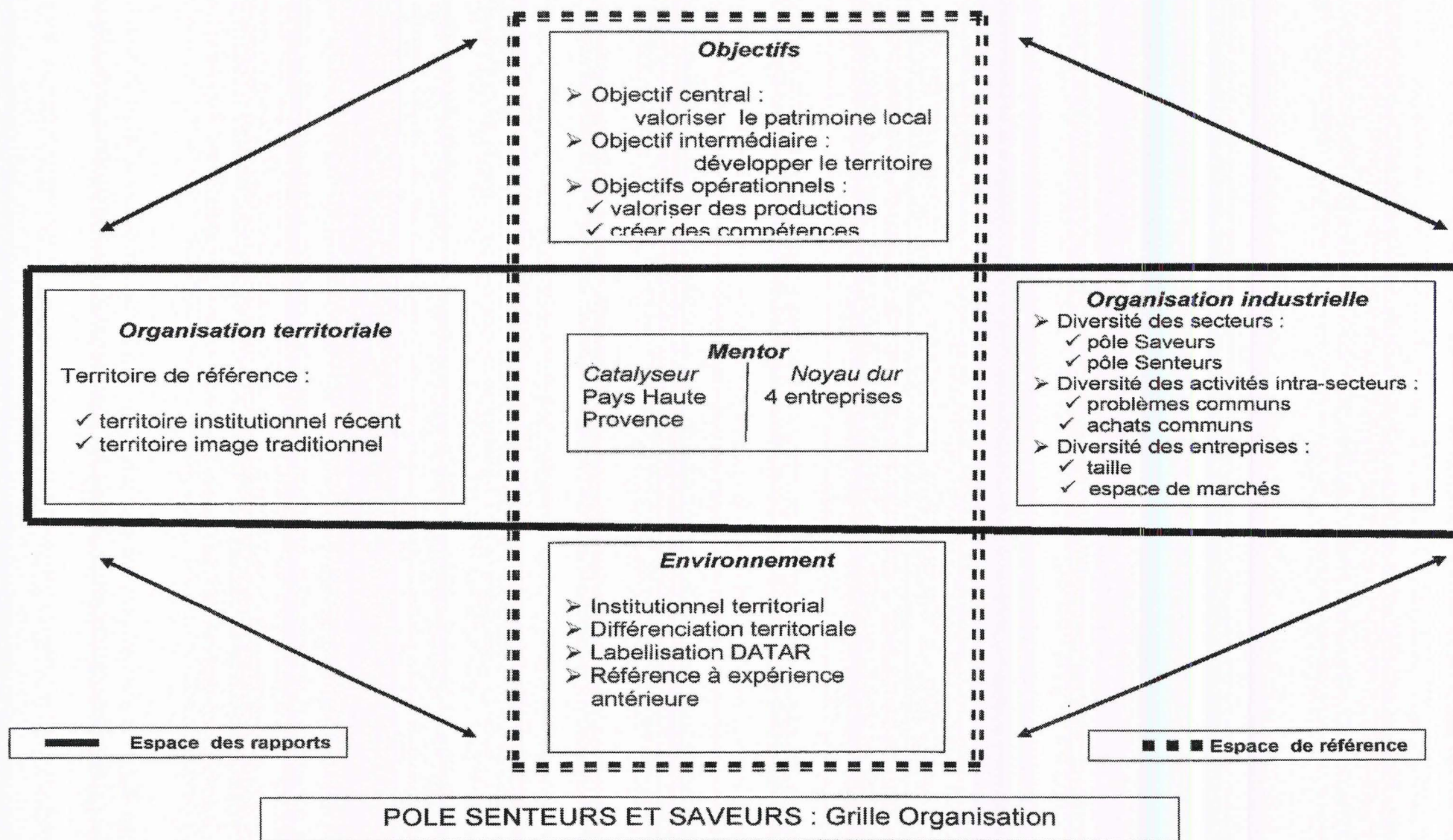
POLE SENTEURS ET SAVEURS

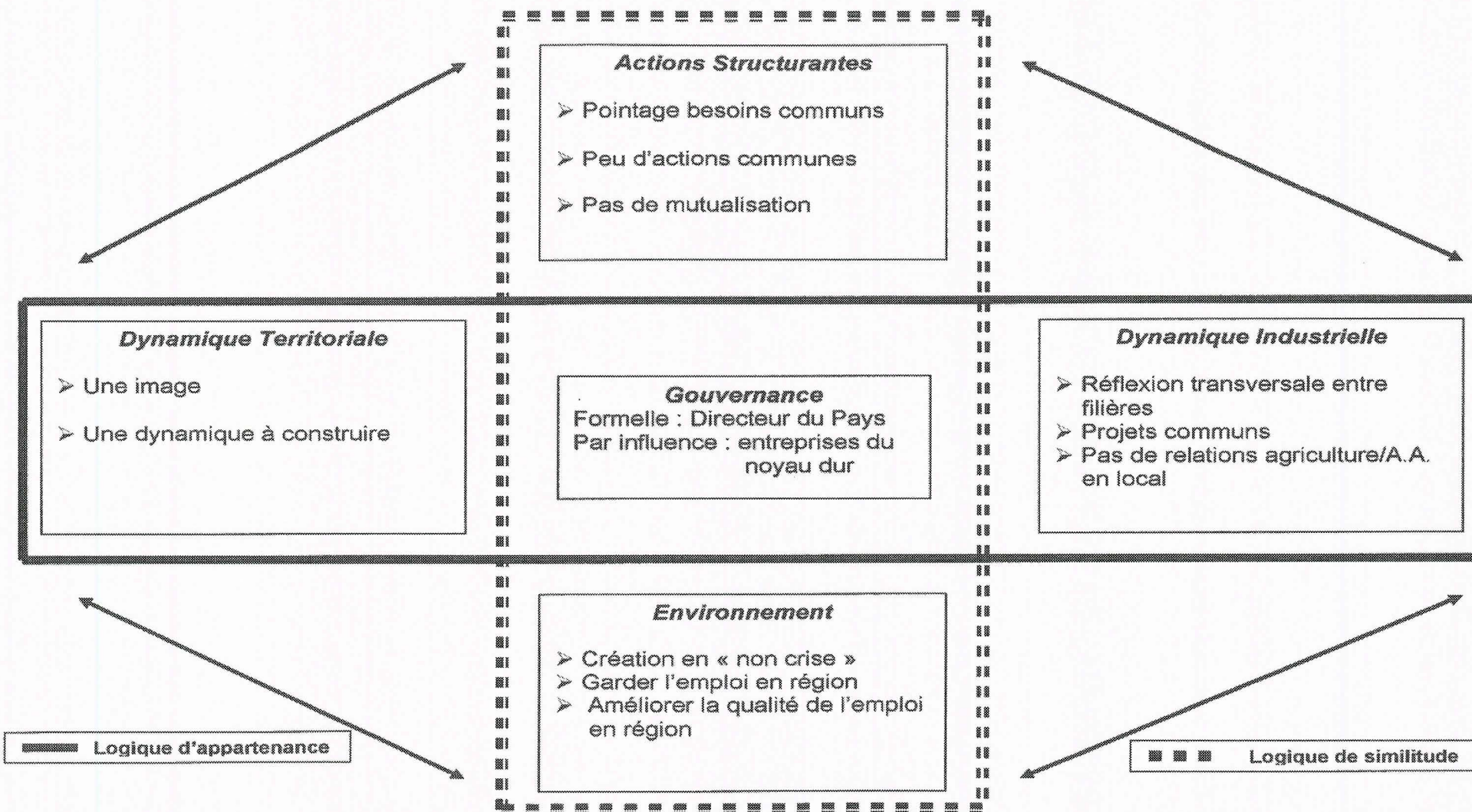


MAITRES SALAISONNIERS BRETONS : Grille Organisation



MAITRES SALAISONNIERS BRETONS : Grille Stratégie





POLE SENTEURS ET SAVEURS : Grille Stratégie

ALLIANCE LOIRE

Grilles d'analyse

GRILLE ORGANISATION

ESPACE DE REFERENCE

Objectifs

- **objectif général** : proposer une offre globale Vins de Loire AOC
- **objectifs intermédiaires** :
 - apporter des débouchés aux producteurs
 - porter l'avenir des coopératives
 - offrir une valorisation des vins
- **objectifs opérationnels** :
 - grouper les achats
 - mutualiser les frais marketing

Environnement

- Existence antérieure du même type de coopération (autres régions)
- Avant la création de la coopération, commerce éclaté en 3 pôles :
 - Saumur, Muscadet, Touraine
 - des organisations commerciales diverses par :
 - ✓ les moyens
 - ✓ les objectifs
 - ✓ les dynamiques
- Structure juridique et financière équilibrée par tiers
- Mise en commun par les coopératives fondatrices de :
 - fonds de commerce
 - moyens

Catalyseur du projet

Les 3 responsables des 3 principales caves des 3 pôles de départ

ESPACE DE RAPPORTS

Organisation industrielle

Des relations différenciées selon les fonctions :

- Fonctions mutualisées :
 - logistique
 - commerciale

- Fonction indépendante : production
- Fonctions mises en commun par
 - traçabilité, qualité
 - recherche
- Fonction externalisée avec partenariat : exportation

Organisation territoriale

Un territoire de référence : Val de Loire

- territoire ressource
- territoire image

Noyau dur

Identique au « catalyseur » : les 3 caves à l'origine du projet

GRILLE STRATEGIE

LOGIQUE DE SIMILITUDE

Actions structurantes

- mutualisation :
 - sur le marketing
 - sur la qualité : audits croisés
- mise en commun :
 - sur l'innovation
 - sur les moyens

Environnement

Environnement de crise viti-vinicole :

- environnement élargi : concurrence des vins étrangers
- environnement de proximité :
 - ✓ disparité entre produits AOC
 - ✓ existence d'une concurrence en Val de Loire

Gouvernance

Les trois acteurs de la constitution de l'Alliance

LOGIQUE D'APPARTENANCE

Dynamique industrielle

- dynamique interne à l'Alliance : renforcement marketing
- dynamique externe :

- recherche de nouveaux adhérents
- recherche de nouveaux partenaires

Dynamique territoriale

Majeure : essentielle pour la coopération.

ATLANPACK

Grilles d'analyse

GRILLE ORGANISATION

ESPACE DE REFERENCE

Objectifs

- initial : renforcer le pôle emballage, avec deux directions complémentaires :
 - fédérer la profession
 - mettre en relation donneurs d'ordres et industriels
- actuel : ouvrir le pôle emballage :
 - en constituant un outil de diversification
 - en suscitant la formation de réseaux

Environnement

Activités d'emballage :

- représentent un poids important :
 - dans l'économie régionale
 - occupent 10 % de l'activité nationale
- existence d'une fédération de fabricants
- mais ont besoin de diversification

Origine de l'expérience :

- une volonté politique préalable
- pas d'adhésion industrielle au départ

Catalyseur du projet

Un homme, le directeur de l'Association, ingénieur, issu d'une entreprise importante

ESPACE DE RAPPORTS

Organisation industrielle

- A géométrie variable :
 - des entreprises adhérentes
 - des entreprises clientes
- A structuration renforcée :
 - offre de services : communication, représentation
 - mise en commun : informations, ressources
 - mutualisation : centre technique de tests

Organisation territoriale

- Au départ, territoire = région Poitou-Charentes
- Evolution vers un territoire élargi : Centre Atlantique

Un territoire industriel**Noyau dur**

En principe, le Conseil d'Administration

En réalité : le président et quelques entreprises (MGE)

GRILLE STRATEGIE**LOGIQUE DE SIMILITUDE****Actions structurantes**

- satisfaction des besoins des entreprises :
 - informations pour relations clients/fournisseurs
 - veille technologique
 - organisation d'événements
 - accompagnement e projets innovants
- formations
- structuration de réseaux :
 - nœud de réseaux territorialisés
 - branchement sur des réseaux nationaux /internationaux

Environnement

- Mondial : de nouvelles conditions de la concurrence nécessitent :
 - une adaptation aux nouvelles attentes du marché
 - une adaptation à la mondialisation de la concurrence
- Local : un certain flou dans l'environnement de proximité :
 - pas de réel porteur politique
 - responsabilité prise par les entreprises et les techniciens des collectivités
 - concurrence entre gouvernances territoriales

Gouvernance

- stratégique : le président du Conseil d'Administration, un industriel
- opérationnelle : un bureau
- financière : un comité d'orientation stratégique annuel

LOGIQUE D'APPARTENANCE**Dynamique industrielle**

- « Régime de croisière » : développement sur le cœur de compétences :
- activités de conditionnement à façon pour produits alimentaires
- développement d'activités de services
- prestations d'accompagnement
- Développement en dehors du domaine d'activités stratégiques :
- élargissement vers secteurs industriels non agro-alimentaires
- extension vers la recherche de nouvelles compétences : design

Dynamique territoriale

« Effacement » du territoire initial par :

- élargissement du périmètre géographique
- renforcement du « territoire industriel » par entreprises hors territoire initial.

Grilles d'analyse

GRILLE ORGANISATION

ESPACE DE REFERENCE

Objectifs

- **général** : développer les produits de la filière lin
- **intermédiaires** :
 - promouvoir l'utilisation de la graine de lin dans l'alimentation animale et humaine
 - communiquer vers les consommateurs finals
- **opérationnel** : dynamiser les entreprises

Environnement

Une idée :

- améliorer la production animale par introduction lin dans la nourriture
- répercussion sur alimentation humaine
- regroupement de la filière lin

Catalyseur du projet

Un homme, d'une PME

ESPACE DE RAPPORTS

Organisation industrielle

- Complexe :
 - adhérents
 - collègues par fonctions
 - regroupements de collègues
- Fonctionnement structuré :
 - organes de décision
 - organes de contrôle
 - commissions fonctionnelles
- Réglementation d'accès à l'organisation :

procédures restrictives

Organisation territoriale

- Pas de logique territoriale

- Pas d'ancrage territorial

Un territoire produit

Noyau dur

Trois personnes : directeur et salariés de l'Association

+ 1 PME

GRILLE STRATEGIE

LOGIQUE DE SIMILITUDE

Actions structurantes

- actions transversales :
 - marketing
 - contrôle qualité
- actions de portage :
 - marketing
 - logistique

Environnement

- Production :
 - matière première privilégiée : graine de lin
 - les produits ne sont pas des aliments
- Commercial : logo
- Distribution : relations privilégiées

Gouvernance

- stratégique : un organe de décision : conseil d'administration
- opérationnelle : un organe d'exécution : président Association

LOGIQUE D'APPARTENANCE

Dynamique industrielle

- extension vers de nouvelles productions : innovation
- élargissement à de nouveaux adhérents
- renforcement des compétences : partenariat R/D

Dynamique territoriale

Un territoire – produit : France et étranger

Grilles d'analyse

GRILLE ORGANISATION

ESPACE DE REFERENCE

Objectifs

- général : assurer le développement du territoire
- intermédiaire : réfléchir sur les moyens d'attirer de nouveaux acteurs
- opérationnels : valoriser les compétences distinctives

Environnement

- Une longue histoire sur les parfums
- Rachat par des firmes étrangères de grosses entreprises du territoire
- Risque de délocalisation du savoir-faire à l'étranger
- Réflexion sur le devenir du territoire par collectivité territoriale

Catalyseur du projet

Le Maire de Grasse

Financement par Communauté d'agglomération de Grasse : Pôle Azur Provence

ESPACE DE RAPPORTS

Organisation industrielle

- Entreprises activité spécifique Grasse :
 - peu de produits finis parfums
 - sous-traitance sur produits senteurs et saveurs
 - parfumerie de synthèse
- Club d'entrepreneurs inter-professionnel :
 - entreprises activité spécifique Grasse:
 - ✓ arômes et parfums naturels
 - ✓ composition parfums et arômes
 - entreprises autres activités :
 - ✓ toutes industries
 - ✓ grande distribution
 - ✓ banque...

Organisation territoriale

Un territoire précis : Grasse et bassin grassois

- territoire image : fort
- territoire économique : pas significatif

Noyau dur

Vingt entreprises, PME et PE.

GRILLE STRATEGIE

LOGIQUE DE SIMILITUDE

Actions structurantes

Condition restrictive : goût et nécessité du secret

- Deux domaines d'action :
 - questions réglementaires
 - recherche-innovation
- Deux formes d'actions :
 - ateliers de réflexion en commun
 - quelques actions communes

Environnement

- Le Club n'a pas été créé dans une période de crise
- Une compétence distinctive des entreprises sur matières naturelles
- Pas d'avantage concurrentiel des entreprises sur produits de synthèse
- Possibilité d'étendre l'expertise à d'autres domaines

Gouvernance

- stratégique : système collégial, Conseil d'administration
- opérationnelle : responsable du Club

LOGIQUE D'APPARTENANCE

Dynamique industrielle

- Développer un état d'esprit recherche tout en gardant la confidentialité
- Développer un laboratoire de recherche
- Développer des actions en réseau avec d'autres territoires

Dynamique territoriale

Renforcer la dynamique territoriale par la transversalité du Club

Grilles d'analyse

GRILLE ORGANISATION

ESPACE DE REFERENCE

Objectifs

- central : créer de la valeur ajoutée par maîtrise de la filière
- intermédiaires :
 - maîtrise de la production
 - maîtrise de la commercialisation

Environnement

- Histoire longue du produit et du territoire
- Environnement très défavorable :
 - activité en déclin
 - concurrence accrue
 - échec des tentatives de coopération agricole :
 - ✓ par attitudes individualistes
 - ✓ par difficultés économiques
- Nécessité de mettre en œuvre une stratégie marketing

Catalyseur du projet

Ancien Groupement de Producteurs
et Pouvoirs Publics

ESPACE DE RAPPORTS

Organisation industrielle

- Une structure cohérente :
 - cœur de filière : Société Coopérative Agricole
 - « satellites » : producteurs indépendants
- Des organismes d'appui :
 - contrôle foncier
 - appui technique
 - formations
 - appui à la communication

Organisation territoriale

Un territoire de référence :

- territoire géographique et économique
- territoire image

Noyau dur

Société Coopérative Agricole

GRILLE STRATEGIE

LOGIQUE DE SIMILITUDE

Actions structurantes

- sur le produit :
 - actions techniques
 - validation de la qualité
- sur le couple produit-marché :
 - création d'une filiale commerciale
 - diversification gamme de produits
 - politique de communication
- sur l'environnement filière :
 - formation
 - protection sites de production

Environnement

- Production :
 - espace de production fragile
 - fragilité sources de crises organisationnelles
- Marchés :
 - produit de terroir, bonne image
 - apparition d'une concurrence

Gouvernance

Société Coopérative Agricole

LOGIQUE D'APPARTENANCE

Dynamique industrielle

- maintien de l'objectif initial : créer de la valeur
- obtenir une légitimation industrielle :

- par validation par signes d'origine et de qualité
- par renforcement de la politique de communication
- renforcement des compétences : partenariat R/D

Dynamique territoriale

Renforcer la légitimation territoriale par :

- ancrage de l'image : triptyque produit – site – métier
- appropriation de l'image par les acteurs

Grilles d'analyse

GRILLE ORGANISATION

ESPACE DE REFERENCE

Objectifs

- Minimiser les coûts
- Etablir un langage commun, tout en respectant la culture de chaque entreprise

Environnement

- Les fournisseurs ont contribué à créer le GIE.
- GIE : conseil en achats, puis
centrale d'achats
- Secteur turbulent :
 - concentration des fournisseurs
 - concurrence /produits étrangers
 - concurrence sur conditions de production étrangère

Catalyseur du projet

Cinq PME, salaisonniers, se groupent en GIE

ESPACE DE RAPPORTS

Organisation industrielle

- Diversité :
 - entreprises de taille différente
 - activités IAA différentes
 - circuits de distribution divers
- Mise en commun :
 - problèmes communs
 - achats en commun
- Situations de co-opétition
- Réglementation d'accès à l'organisation

Organisation territoriale

Un territoire de référence :

- territoire économique

- territoire image

Noyau dur

Identique : 5 PME à l'origine du GIE

GRILLE STRATEGIE

LOGIQUE DE SIMILITUDE

Actions structurantes

Essentiellement industrielles

- Démarche ré-active : tenir bon face aux FMN
- Démarche pro-active : recherche d'interfaces

Environnement

Environnement turbulent :

- conséquences de l'ouverture de l'Europe vers les Pays de l'Est
- développement du hard discount

Gouvernance

- stratégique : Comité Directeur du GIE
- opérationnelle : Directeur « pivot » du GIE

LOGIQUE D'APPARTENANCE

Dynamique industrielle

- renforcement de l'apprentissage organisationnel :
 - à l'intérieur de l'organisation, par structuration des relations entre entreprises
 - à l'extérieur de l'organisation : par développement des interfaces
- recherche de nouvelles compétences :
dans de nouveaux domaines : merchandising, logistique

Dynamique territoriale

- Renforcement du territoire économique : élargir le GIE à d'autres entreprises du territoire
- Primauté du territoire géographique : essentialité de la proximité territoriale

GROUPEMENT D'EMPLOYEURS

MODE D'EMPLOI NORD VIENNE

Grilles d'analyse

GRILLE ORGANISATION

ESPACE DE REFERENCE

Objectifs

- Initial : proposer des salariés formés
 - en temps partiel/partagé/intérim
 - pour répondre aux besoins des entreprises locales
- Actuel : plusieurs objectifs :
 - objectif économique = outil de développement des entreprises
 - objectif d'adaptation = individus/emplois
 - objectif de formation

Environnement

- Environnement du secteur A.A turbulent :
 - restructurations : pertes de compétences
 - contexte législatif contraignant (sécurité, traçabilité)
- Développement trans-sectoriel :
 - problèmes de confidentialité
 - problèmes d'engagement financier
 - problèmes de « culture » sectorielle

Catalyseur du projet

Deux chefs d'entreprises, avec l'ARIA

ESPACE DE RAPPORTS

Organisation industrielle

Le groupement d'employeurs fédère :

- des entreprises adhérentes diverses :
de la TPE à la MGE
- des secteurs d'activités diversifiés :
agro-alimentaire et industries diverses

Organisation territoriale

Au départ, « territoire-fonction » : emploi

Actuellement , insertion dans un Centre de Ressources Poitou-Charentes

Noyau dur

Cinq entreprises : 3 entreprises I.A.A. au départ
 + 2 (dont 1 non IAA) très rapidement

GRILLE STRATEGIE**LOGIQUE DE SIMILITUDE****Actions structurantes****→ Domaine R.H.**

- répondre à des besoins en R.H.
 - ✓ ponctuels, individuels
 - ✓ transversaux
 - ✓ qualification
 - ✓ changement culturel
- outil d'adaptation de la R.H.
 - ✓ adaptation
- aux besoins en compétences
- aux capacités d'évolution
 - ✓ évaluation de la satisfaction des besoins R.H.
- actions de formation de la R.H.
 - ✓ formations diversifiées
 - ✓ culture « d'entreprise G.E. »
- vision stratégique de la R.H.

→ Au-delà domaine R.H.

- mise en commun de prestations services
- mutualisation sur achats (par ARIA)

Environnement

Paradoxes liés au développement par :

- élargissement du domaine d'intervention en dehors de l'agroalimentaire :
- problèmes culturels : confidentialité, cultures syndicales
- problèmes financiers : engagement, solidarité
- extension du périmètre géographique : moins de lisibilité territoriale

Gouvernance

- stratégique : déterminée par Président et Directeur du Conseil d'Administration
- opérationnelle : Directeur, rôle central dans le GE

LOGIQUE D'APPARTENANCE**Dynamique industrielle**

Statique : le GE constitue une interface entre :

- réseau amont : institutions reliées à l'emploi, mais aussi entreprises du GE
- réseau aval : entreprises adhérentes

Dynamique : le G.E. s'oriente vers une culture de développement :

- stratégie amont de réseaux
- stratégie aval avec les entreprises du GE
- stratégie de communication

Dynamique territoriale

GE à territoire restreint au départ :

partie d'un département, Nord-Vienne

Actuellement, GE à territoire étendu régional :

comme partie prenante d'un Centre de Ressources régional

Grilles d'analyse

GRILLE ORGANISATION

ESPACE DE REFERENCE

Objectifs

- **objectif référentiel** : recherche INRA
 - améliorer le revenu de l'élevage du lapin
 - par valorisation de la fourrure
- **objectif de l'expérience**
 - diversification élevage du lapin
 - par valorisation de la fourrure

Environnement

- Recherche INRA
 - depuis 1970
 - dépôt marque Orylag (fourrure) en 1989
- Difficultés transfert aux éleveurs :
 - département céréalier, après reconversion lait
 - investissement plus élevé que pour le lapin « classique »
 - marché à créer

Catalyseur du projet

Réseau de personnes :

Deux chercheurs INRA + 1 gestionnaire (Chambre d'Agriculture)

ESPACE DE RAPPORTS

Organisation industrielle

- Diversité des activités :
 - circuit lapin-fourrure : une coopérative d'éleveurs
 - circuit lapin-viande : une SARL, pour commercialisation
- Diversité des organisations :
 - coopérative éleveurs (23)
 - prestataires de services majeurs pour fourrure
 - ✓ tannerie (Espagne)
 - ✓ classement peaux (Italie)
- Diversité des partenariats

- ✓ pour appui technique : Chambre Agriculture
- ✓ contractuel, licences : INRA
- Procédure restrictive à l'entrée pour nouvel éleveur

Organisation territoriale

Un territoire de référence : Poitou-Charentes

- territoire productif contraint : nécessité de travailler en proximité
- environnement commercial turbulent : nécessité de cohérence par proximité

Noyau dur

Les acteurs de l'organisation industrielle :

- coopérative
- SARL

GRILLE STRATEGIE

LOGIQUE DE SIMILITUDE

Actions structurantes

- Relations inter-entreprises
 - pour résoudre des problèmes communs aux entreprises d'une même filière
 - sur deux filières différentes
 - pour résoudre des problèmes communs aux deux filières
- Relations avec les institutions :
 - contractuelles : INRA
 - financières

Environnement

Environnement complexe, car produit compliqué :

- complexité des marchés :
 - ✓ fourrure : marché du luxe
 - ✓ viande : marché haut de gamme alimentaire
- complexité de la régulation :
 - ✓ fourrure : marque déposée INRA : Orylag
 - ✓ viande : marque déposée coopérative éleveurs : Rex du Poitou
- complexité des partenariats :
 - ✓ partenariats institutionnels : INRA, Chambre Agriculture
 - ✓ partenariats prestataires

Gouvernance

- stratégique : coopérative
- opérationnelle : une personne, « gestionnaire initial »

LOGIQUE D'APPARTENANCE**Dynamique industrielle**

- fondée sur des actions structurantes en matière :
 - outils aide à la décision
 - procédures qualité
 - accès à l'innovation
- limitée en termes de développement :
 - difficultés liées à l'espace de production
 - difficultés liées à l'espace de transactions
- ouverte sur des transferts processuels

Dynamique territoriale

- territoire référentiel pour viande : marque déposée
- non référentiel pour fourrure

POLE FILIERE HALIEUTIQUE

Grilles d'analyse

GRILLE ORGANISATION

ESPACE DE REFERENCE

Objectifs

- initial :
 - valoriser la qualité du poisson boulonnais
 - s'appuyer sur la recherche pour valoriser les produits
- actuel :
 - politique de marque
 - veille technologique

Environnement

- Une idée générale :
 - rassembler les partenaires de la filière
 - pour avancer dans une démarche qualité
- Une démarche longue :
 - 1995 : comité orientation scientifique
 - 1998 : charte pôle de recherche
 - 1999 : labellisation Datar du Pôle Halieutique Boulogne
 - 2002 : création par fusion : Pôle Filière Halieutique

Catalyseur du projet

Deux personnalités : Président du Pôle, et Secrétaire de l'Association

ESPACE DE RAPPORTS

Organisation industrielle

- Organisation autour d'une marque :
 - avec des adhérents : les organisations de producteurs : les navires
 - par des relations contractuelles : autres acteurs de la filière
- Pour des activités de veille

Organisation territoriale

Un territoire de référence : Boulogne

- territoire économique : le port
- territoire image

Noyau dur

- les deux personnes du « catalyseur »
- 3 collègues : les partenaires de la coopération

GRILLE STRATEGIE**LOGIQUE DE SIMILITUDE****Actions structurantes**

- protection de la marque
- actions de veille
- actions de formation

Environnement

- Rôle d'interface difficile, car, entre chercheurs et professionnels :
- horizons temporels différents :
- attentes diverses, voire divergentes
- Filière non « aboutie »
- arriver jusqu'au consommateur final
- intérêt de la marque pour les acteurs halieutiques ?

Gouvernance

- stratégique : Président de l'Association
- opérationnelle : 2 personnes : Secrétaire de l'Association + responsable SPL Datar
- Comités d'orientation : sur stratégie et recherche

LOGIQUE D'APPARTENANCE**Dynamique industrielle**

Développement visé dans trois directions :

- industriel : étendre la longueur de la filière vers l'aval
- territorial : coopérations entre réseaux
- international : commercial et coopération

Dynamique territoriale

Renforcement par coopération avec d'autres réseaux halieutiques territoriaux

Grilles d'analyse

GRILLE ORGANISATION

ESPACE DE REFERENCE

Objectifs

- généraux :

- maintenir l'activité horticole sur le territoire
- faire de l'horticulture un axe d'excellence agricole

- « d'arrière-plan » : socio-écologique :

préserver l'agriculture pour préserver les paysages (et le tourisme)

Environnement

- une histoire horticole du territoire
- la construction d'une structure évolutionniste d'encadrement de la filière

Catalyseur du projet

- « Génération spontanée »
- Plus récemment : une collectivité territoriale : Communauté d'agglomération Toulon Provence Méditerranée

ESPACE DE RAPPORTS

Organisation industrielle

- densité des entreprises horticoles
- un ensemble d'organisations professionnelles
- une organisation par fonction opérationnelle
- pas d'organisation globale structurée

Organisation territoriale

- un territoire économique : concentration de l'horticulture sur le territoire
- pas de territoire image : « l'image horticulture est associée à la Hollande »

Noyau dur

Pas de noyau.

Une forme « halo » : l'ensemble des organismes

LOGIQUE DE SIMILITUDE**Actions structurantes**

- coïncidence entre type d'action et organisme dédié
- diversité des actions/organismes

Environnement

- Environnement de proximité favorable :
 - bonnes relations entre producteurs
 - horticulture : un secteur d'excellence
- Environnement élargi défavorable :
 - conjoncture économique difficile : coûts
 - accroissement de la concurrence :
 - ✓ la consommation stagne
 - ✓ la concurrence internationale s'accroît

Gouvernance

Pas de véritable gouvernance

LOGIQUE D'APPARTENANCE**Dynamique industrielle**

- une fragilité des entreprises à combattre
- une efficience des organismes professionnels

Dynamique territoriale

Un territoire – production : horticulture.
Sauvegarder l'activité horticole

POLE SENTEURS ET SAVEURS

Grilles d'analyse

GRILLE ORGANISATION

ESPACE DE REFERENCE

Objectifs

- **central** : valoriser le patrimoine local
- **intermédiaire** : développer le territoire/survivre
- **opérationnels** :
 - valoriser des productions
 - créer des compétences

Environnement

- Essentiellement, institutionnel territorial : « Pays »
- Volonté de différenciation territoriale
- Labellisation Datar en 2002
- Référence à expérience antérieure : Suze la Rousse

Catalyseur du projet

Collectivité territoriale Pays + Maire de Forcalquier

Elus locaux = industriels locaux

ESPACE DE RAPPORTS

Organisation industrielle

- Diversité des secteurs :
 - pôle Saveurs
 - pôle Senteurs
- Diversité des activités intra-secteurs
- Diversité des entreprises
 - taille
 - espace de marchés

Organisation territoriale

Un territoire précis de référence : Haute Provence

- territoire institutionnel récent
- territoire image traditionnel

Noyau dur

Quatre entreprises

LOGIQUE DE SIMILITUDE**Actions structurantes**

- « Pointage » de besoins communs
- Peu d'actions communes
- Pas de mutualisation

Environnement

- Le Pôle n'a pas été créé dans un contexte de crise
- Volonté politique (Forcalquier) de garder l'emploi en région
- Améliorer la qualité de l'emploi en région (avec AFPA)

Gouvernance

- Formelle : le Directeur du Pays
- Par influence : les entreprises du noyau dur

LOGIQUE D'APPARTENANCE**Dynamique industrielle**

- réflexion transversale entre filières
- projets communs
- mais pas de relations commerciales agriculture/IAA en local

Dynamique territoriale

- actuellement, une « image »
- mais pas véritablement de dynamique

PRIAM**Grilles d'analyse****GRILLE ORGANISATION****ESPACE DE REFERENCE****Objectifs****Scientifique :**

- consolider le concept de nutrition méditerranéenne
- valoriser les produits « nutrition méditerranéenne »
- relier ces produits au territoire méditerranéen

Environnement

Un environnement favorable à la coopération :

- un acteur : CRITT Avignon :
- connaissance des entreprises
- sélection des entreprises pour programme
- une modalité : un programme de recherche limité dans le temps
- des financements diversifiés

Catalyseur du projet

Organisations professionnelles de l'agro-alimentaire sur 2 régions.

ESPACE DE RAPPORTS**Organisation industrielle**

- Diversifiée :
- entreprises
- laboratoires de recherche
- Ciblée sur l'activité : IAA, produits méditerranéens
- Relations industrielles :
- pas de concurrence
- goût du secret

Organisation territoriale

- Un territoire « flou » : méditerranéen
- Pas de logique territoriale

Un territoire fonction : nutrition**Noyau dur**

CRITT Avignon

LOGIQUE DE SIMILITUDE**Actions structurantes**

- modalités scientifiques : audits
- actions individualisées : par entreprise
- audit nutritionnel personnalisé
- actions transversales
- élaboration d'un guide pratique
- refus d'un label

Environnement

- un argument :
 - alimentation méditerranéenne : un concept marketing
 - nutrition méditerranéenne : étudiée aux USA
- un domaine porteur : axe nutrition/santé
- bonne image
- regain d'intérêt (crises alimentaires)

Gouvernance

Le CRITT

LOGIQUE D'APPARTENANCE**Dynamique industrielle**

Programme achevé, mais suites :

- en termes de recherche : suite par le CRITT
- pour les entreprises : positionnement commercial

Dynamique territoriale

Une image produit/territoire : France et étranger : pas d'ancrage territorial précis

VALAGRO**Grilles d'analyse****GRILLE ORGANISATION****ESPACE DE REFERENCE****Objectifs**

- initial : (ancienne structure) : valorisation industrielle d'agro-ressources dans des domaines non alimentaires
- actuel : transfert de technologie à partir de recherches fondamentales

Environnement

- Création en France de 20 plateformes de R/D pour :
 - rechercher la valorisation non alimentaire d'agro-ressources
 - identifier les ressources végétales à promouvoir, et les conditions de valorisation
 - soutenir les agriculteurs en diversifiant les débouchés
- Création à Poitiers d'une plateforme en 1992/ Echec en 1999
- 1999 : relance, nouvelle orientation
 - nouvelle optique : répondre à la demande de l'industrie
 - nouvelles directions : oléochimie, agro-matériaux

Catalyseur du projet

« Centre » : une personne : Pr Jacques Barbier, directeur Valagro
Appui Conseil régional, ADEME

ESPACE DE RAPPORTS**Organisation industrielle**

- Une interface :
 - entre industrie, recherche fondamentale et agriculture
 - en « boucle »
- Une politique de réponse à la demande :
 - réponse à un problème spécifique posé par une entreprise
 - réponse à une demande d'élaboration d'un produit
 - réponse à une « demande sociale industrielle »
- Une politique d'essaimage
- Des relations clients-fournisseurs

Organisation territoriale

Un territoire de référence :

- une logique territoriale à la création
- un ancrage territorial des ressources à valoriser

Noyau dur

« Centre » Pr J. Barbier

Et les clients

GRILLE STRATEGIE

LOGIQUE DE SIMILITUDE

Actions structurantes

- relations marchandes avec les clients = servuction
- clients ciblés
- évolution de la forme du ciblage
- évolution de la forme de la relation
- relations non marchandes avec l'Université

Environnement

Plusieurs « niveaux » d'environnement :

- l'industrie :
 - relations marchandes
 - partenariat
- l'agriculture
 - relations liées à l'évolution de l'agriculture en région
 - diversification autour de la qualité
- l'Université : relations résiliantes

Gouvernance

- stratégique : le directeur
- opérationnelle : sur projets essaimés, partenaires

LOGIQUE D'APPARTENANCE

Dynamique industrielle

- Externe : vis-à-vis des clients : de la servuction au partenariat
- Interne : de l'interface à la plateforme d'essaimage du savoir-faire :
 - propriété industrielle
 - trois projets d'essaimage

Dynamique territoriale

Maintien de l'ancrage territorial

Annexe 6

Méthodologie d'exploitation

Trajectoires et vision

ALLIANCE LOIRE

Trajectoire et vision

Trois éléments supplémentaires à inclure pour déterminer la trajectoire :

PERFORMANCE

- performance organisationnelle :
- coopération : articulation mise en commun / respect de l'indépendance
- complémentarité : articulation production / négoce
- performance commerciale : maintien du chiffre d'affaires en conjoncture difficile

CONDITIONS DE PERENNITE

- recherche d'efficience :
- à l'exportation
- par partenariat avec Alliances autres régions
- recherche de légitimité :
- par effet taille : accroissement du nombre des adhérents
- par effet influence : développement des partenariats

LES LIMITES

- liées aux résultats économiques : disparités selon les productions
- liées à la dimension humaine : blocage des mentalités

POSITIONNEMENT STRATEGIQUE

La **trajectoire** est clairement définie, mais il faut dire que la coopération n'a été induite qu'en 2002 : il est donc logique que la trajectoire apparaisse nette. Elle se définit dans un contexte de crise de commercialisation des vins français en général : un « choc » extérieur a déterminé la constitution du système. Cette forme de coopération existe dans d'autres régions françaises, mais avec des objectifs différents.

Ici l'objectif central est commercial : on peut le rattacher à ce que nous nommons un objectif « industriel », mais l'ancrage territorial est fort. La variable territoriale est déterminante dans la structuration de la coopération.

Le métier des acteurs de l'organisation industrielle est clairement défini, et reste le même : la production de vins de qualité. Le **métier** du SYAL consiste à renforcer et développer les savoir-faire en ces domaines (démarches qualité, audits croisés).

La **mission** vise à accroître l'impact du SYAL sur ses environnements en renforçant le positionnement concurrentiel. Il s'agit d'induire une démarche marketing produits/marchés ciblée pour satisfaire des demandes diversifiées, et non plus de mener une seule politique d'offre de produits.

Les **actions structurantes** concernent évidemment l'aval de la filière : commercialisation, marketing, mais la réalisation des objectifs amène à considérer également l'amont, avec des démarches qualité, innovation. Le centre de la filière, la production, reste en revanche du domaine exclusif des entreprises. Il est vrai que l'organisation industrielle est construite sur des coopératives, qui ont leur propres cahiers des charges vis-à-vis de leurs adhérents, d'autant plus que la production est fondée sur l'affichage de signes de qualité.

Le périmètre du SYAL est clairement délimité : filière viti-vinicole.

La vision stratégique s'inscrit dans un objectif de croissance, avec deux directions :

- une perspective économique, avec une recherche d'efficience, d'une part, à l'intérieur de l'organisation : développer les chiffres d'affaires, d'autre part, à l'extérieur : renforcer les partenariats et alliances,
- une perspective sociétale : recherche de légitimité, à la fois en interne : accroître le nombre des adhérents, et en externe : acquérir une lisibilité, notamment vis-à-vis des marchés à l'exportation.

On constate une très grande cohérence dans la direction du système : la gouvernance est détenue par les acteurs qui ont joué le rôle de mentor, et qui constituent le noyau dur de l'organisation. On peut penser que cette caractéristique garantit la cohérence dans

la prise de décision stratégique

Se dessine un **scénario de renforcement, déterminant territoire**

Trajectoire et vision

Trois éléments supplémentaires à inclure pour déterminer la trajectoire :

PERFORMANCE

- performance organisationnelle :
 - l'objectif de fédération de la profession est atteint
 - l'objectif de diversification est atteint
- performance sociétale : la légitimité d'Atlanpack est reconnue

CONDITIONS DE PERENNITE

Elles résident dans la capacité à mener une politique d'offre :

- proposer des projets, et l'accès au financement
- proposer des produits

LES LIMITES

- Limites internes à l'association : assumer ses propres limites en matière de :
 - animation de la coopération
 - support institutionnel
- Limites externes : fragilité face à l'environnement politique

POSITIONNEMENT STRATEGIQUE

La **trajectoire** s'inscrit dans une tendance cohérente par rapport à l'impulsion initiale, mais avec un renforcement, pour satisfaire les objectifs.

Sur les **objectifs** : l'objectif de départ vise à fédérer la profession pour l'adapter au nouveau paradigme compétitif mondial. L'objectif est essentiellement « industriel ».

Dans un premier temps, cet objectif central est concrétisé par un ensemble d'actions visant une mise en commun de ressources et de compétences.

Dans un second temps, la nécessité d'un renforcement s'avère nécessaire pour induire des stratégies de diversification. Les actions structurantes s'élargissent vers des actions de mise en réseau, de formation, d'un caractère plus immatériel.

Le **métier** évolue : la compétence spécifique est liée à l'agro-alimentaire : au départ, 60% de l'activité des entreprises est à destination de ce secteur. Le renforcement de la trajectoire se traduit par un élargissement des activités en dehors du secteur de compétence distinctive. D'autre part, de nouvelles compétences doivent être acquises, notamment dans le domaine du design. Mais le cœur de compétences sur l'emballage est conservé. Dans cette optique, la **mission** d'Atlanpack évolue également : d'une position de réponse à des besoins émanant des entreprises, on passe à une politique d'offre : l'offre

crée le besoin.

Le SYAL apparaît comme structure d'animation, de catalyse, d'interface : les entreprises sont adhérentes, voire clientes ; leur implication est donc plus ou moins forte. La stratégie générale vise à renforcer un stade aval des filières agro-alimentaires : l'emballage.

Pas de véritable ancrage territorial. La relation au territoire s'est affaiblie.

On a affaire à un territoire industriel.

La **vision stratégique** implique un dépassement de l'horizon stratégique initial : en effet, l'objectif de départ est atteint : la fédération de la profession est considérée comme satisfaisante, la diversification est en marche.

Cette vision prévoit le développement de l'expérience en s'appuyant sur la compétence distinctive, l'emballage, renforcée par l'acquisition de nouvelles compétences intégrées dans le domaine d'activités. Il s'agit désormais de rechercher un positionnement concurrentiel mondial, d'acquérir une légitimation industrielle en dehors du territoire.

La dimension territoriale s'estompe.

On peut estimer qu'il s'agit d'un **scénario de renforcement industriel**

Trajectoire et vision

Trois éléments supplémentaires à inclure pour déterminer la trajectoire :

PERFORMANCE

- performance économique, à plusieurs titres :
 - efficacité : objectif général atteint
 - développement des entreprises
 - performances commerciales pour les entreprises
- performance sociétale : légitimation, reconnaissance par logo
- performances scientifiques : effets sur la santé

CONDITIONS DE PERENNITE

A relier au développement par la diversification, mais implique des contradictions :

- développement vers d'autres sources d'oméga 3

mais en contradiction avec l'objectif principal

- développement vers d'autres exploitations du lin

mais en contradiction avec les objectifs intermédiaires

LES LIMITES

- sur les actions : actions transversales limitées : uniquement deux domaines (qualité et logo)
- sur une fonction : la communication

POSITIONNEMENT STRATEGIQUE

La **trajectoire** reste très cohérente :

Pas d'évolution sur les **objectifs** : l'objectif de départ est considéré comme atteint ; il est resté le même tout au long de la coopération.

Renforcement de la stratégie choisie :

- des actions de « catalyse » : contrôle de qualité, légitimation,
- des actions de portage : permet la création de nouvelles structures (GIE, SARL), par réseautage entre les adhérents : le « *networking* » de l'association entraîne la création de « *networks* ».

Le SYAL est fondé sur la structuration d'une filière-produit à travers une valorisation fondée sur la santé humaine. Stratégie de « niche ».

Pas de véritable ancrage territorial. Un territoire-produit.

Mais la **vision stratégique** implique un développement qui comporte des contradictions, voire un risque stratégique majeur.

Le développement pourrait être fondé sur la diversification, à partir de deux stratégies :

- une stratégie inter-filière : l'amont de la filière reste le même : le lin. Mais on vise l'exploitation d'autres éléments du lin, par exemple huile de lin. On sort alors de l'application en alimentation humaine, par exemple vers les cosmétiques. Modification de l'aval de la filière. On sort de la filière agro-alimentaire.
- une stratégie intra-filière : on reste sur la filière agricole, mais on modifie l'amont, en recherchant d'autres sources d'oméga 3, par exploitation du lupin, de la luzerne... On reste sur la filière agro-alimentaire, mais on se détache de la sous-filière lin.

Dans le premier cas, on garde le même objectif principal, mais il faut redéfinir de nouveaux objectifs intermédiaires.

Dans le second cas, c'est l'objectif principal qui est remis en question : l'ensemble de la stratégie est donc concerné.

En tout état de cause, on sort du domaine initial de savoir-faire et de compétences.

Il s'agit d'un **scénario de dénaturation**

Trajectoire et vision

Trois éléments supplémentaires à inclure pour déterminer la trajectoire :

PERFORMANCE

- performance organisationnelle : élément fédérateur par la recherche
- performance sociétale : légitimation, reconnaissance sociale

CONDITIONS DE PERENNITE

La pérennité dépend de l'innovation :

- faire accéder les PME qui n'ont pas les moyens de l'innovation
- aménager un laboratoire de recherche

LES LIMITES

- liées aux conditions de rentabilisation de la recherche
- liées à la « culture industrielle territoriale »

POSITIONNEMENT STRATEGIQUE

La **trajectoire** est portée par le même principe depuis l'origine, mais la réalisation des objectifs va nécessiter un infléchissement dans le futur, qui n'est pas sans induire quelques risques.

L'**objectif** est de type « territorial » : il s'agit d'assurer le développement du territoire, en réfléchissant sur les moyens d'attirer de nouveaux acteurs, tout en valorisant les compétences distinctives des entreprises territorialisées. Si l'objectif apparaît donc très classique, le mode de construction de la coopération témoigne d'une certaine originalité. L'impulsion vient du maire de Grasse, qui désire avoir un interlocuteur légitime pour définir une vision stratégique du développement du territoire.

La démarche est en effet stratégique dans la mesure où le territoire de Grasse dispose d'une réputation, d'une image et de savoir-faire mondialement connus et reconnus. Mais une inquiétude latente se fait sentir dans la mesure où des entreprises de taille notable ont été rachetées par des firmes étrangères, délocalisées, que les savoir-faire risquent d'être confisqués, et le territoire se trouver vidé de ses compétences distinctives.

La réflexion sur le devenir du territoire s'inscrit donc dans ce cadre : elle n'est pas provoquée par une crise ouverte, elle est mise en œuvre par l'intermédiaire d'un Club d'entrepreneurs inter-professionnels, très diversifié, dans lequel les entreprises de l'activité traditionnelle ne représentent qu'à peine la moitié des 70 entreprises participantes au Club.

La variable territoriale est majeure pour les activités liées aux arômes et parfums : territoire-image ; elle l'est beaucoup moins en termes de territoire économique : pour le Club, la frontière est floue.

Les actions collectives sont relativement limitées : les modalités de la coopération s'inscrivent dans une logique de réflexion, avec des ateliers de travail. Mais depuis la création, en 1998, l'évolution des réflexions a conduit à un centrage sur les problèmes liés à la recherche : la **mission** de la coopération se focalise donc sur les modes de production et de diffusion de la recherche pour les entreprises du territoire. En effet les PME ne peuvent accéder directement à l'innovation, et risquent de perdre en compétitivité.

La **vision stratégique** cherche à développer un « état d'esprit recherche » dans le tissu industriel, et a pour objectif l'implantation d'un laboratoire de recherche. C'est en ce sens que l'on peut parler d'un infléchissement de trajectoire, car il s'agit de mettre en œuvre des investissements lourds, qui impliquent une réflexion sur les modalités de la rentabilisation. Les risques sont liés à la nécessaire « ouverture » du territoire pour satisfaire aux exigences de la mise en place d'un laboratoire de recherche :

- ouverture des entreprises les unes vis-à-vis des autres : or, le goût et la nécessité du secret fondent l'activité des arômes et parfums : une profonde modification des comportements et de la culture même est donc en question,
- ouverture de l'ensemble du système territorial sur l'extérieur : la rentabilisation de l'investissement engagé pour la création d'un laboratoire exige des partenariats avec d'autres territoires.

Or, l'une des forces traditionnelle du territoire est liée à la « fermeture » de l'organisation industrielle dépendante de la nécessité du secret.

Si au départ, l'objectif était catégorisé « territorial », en fait la démarche apparaît être de type **scénario de renforcement/ancrage territoire** : c'est le développement de l'organisation industrielle qui est concerné, et le soutien à la dynamique industrielle qui est impulsé, mais dans une vision de renforcement de l'objet territoire.

Trajectoire et vision

Trois éléments supplémentaires à inclure pour déterminer la trajectoire :

PERFORMANCE

- performance économique : valorisation du produit, traduite financièrement
- performance organisationnelle : structuration de la filière
- performance sociale : installation de jeunes producteurs
- performance sociétale : création et reconnaissance d'une image

CONDITIONS DE PERENNITE

A relier au :

- renforcement de la stratégie de « niche »
- positionnement par rapport à la concurrence par imitation

LES LIMITES

- liées à la coopération : individualisme des producteurs
- liées à l'environnement :
 - risques naturels
 - risques issus de l'urbanisation

POSITIONNEMENT STRATEGIQUE

La **trajectoire** est appuyée sur un objectif initial bien défini, et qui est resté constant tout au long du déroulement de la coopération. Il s'agit de créer de la valeur ajoutée, en maîtrisant l'ensemble de la filière sel. L'objectif apparaît simple dans sa formulation, mais il s'inscrit dans un environnement défavorable, et semblé grevé par des conditions de réalisation complexes.

L'environnement défavorable relève de facteurs liés à la production : l'activité de production du sel issu de marais de Guérande est en déclin et n'est considérée que comme une activité d'appoint, et la concurrence est forte et diversifiée (au niveau national, international). Mais des facteurs organisationnels entrent également en jeu : des expériences de coopération entre producteurs ont échoué, malgré l'urgence d'apporter des solutions face à une situation de crise.

D'autre part, les conditions de réalisation témoignent d'une complexité notable : l'objectif de « créer de la valeur » constitue un challenge dans la mesure où la chaîne de valeur est en fait limitée : le produit fini est peu différent de la matière première agricole ; les modes de transformation sont limités au conditionnement et à l'emballage. La création de valeur, indispensable à la survie même de l'activité, va entraîner en fait une profonde

modification de la **culture** même de l'organisation.

Les producteurs sont fiers de leur produit, et de leur métier, appuyé sur des traditions ancestrales. Or la valorisation du produit implique de passer d'une logique produit, à une logique produit-marché. En termes de stratégie collective, on passe d'une stratégie agglomérée, car les producteurs sont contraints de partager la matière première (l'eau de mer) et l'espace de production (le marais), à une stratégie confédérée¹⁷.

Les **actions structurantes** visent à renforcer la qualité du produit, à étirer la gamme des produits vers le haut, et à en tirer une reconnaissance à travers l'obtention de signes d'origine et de qualité. Elles s'inscrivent surtout dans une politique commerciale fondée sur le contrôle de l'aval de la filière : vis-à-vis à la fois des négociants et des consommateurs. D'autre part, des institutions d'appui de nature diverse (formation, maîtrise du foncier, communication) soutiennent la construction de la coopération.

Si le **métier** reste le même, la **mission** s'élargit : le savoir-faire s'enrichit d'un savoir-satisfaire fondé sur un positionnement concurrentiel de type stratégie de « niche ».

Le SYAL est fondé sur la structuration d'une filière-produit à travers une valorisation axée sur une stratégie marketing, par la construction d'une image du territoire adossée au couple terroir-métier.

L'ancrage territorial est essentiel : le territoire qui était un territoire « contraint » d'un point de vue géographique et économique, devient un territoire « construit » par l'image produit-métier.

La **vision stratégique** s'inscrit dans la continuité de la trajectoire suivie, dans une optique de renforcement du triptyque qui a porté la réussite de la coopération : produit – métier – territoire. Ce triptyque est devenue la trilogie fondatrice de la stratégie.

La stratégie de « niche » sur le « sel de terroir » continue à être privilégiée, mais on peut penser qu'un infléchissement du positionnement concurrentiel devra être recherché, face à une « concurrence par imitation » émergente sur les produits haut de gamme : fleur de sel de Camargue, de Bayonne, etc... En fait, on pourrait dire que le sel de Guérande a créé sa propre concurrence.

Il faut enfin remarquer que l'individualisme, élément caractéristique (et ancestral) du profil des producteurs de sel du marais de Guérande, peut constituer une difficulté dans la poursuite de la coopération. Des rivalités internes ont déclenché dans le passé plusieurs crises, qui ont d'ailleurs été surmontées. Toutefois, il s'agit d'un élément qui ne peut être occulté, notamment dans le cas de chocs conjoncturels (tels la marée noire de 1999).

On peut parler d'un **scénario de prise de contrôle de filière-territoire**

¹⁷ Les termes de stratégie agglomérée et confédérée sont pris au sens défini par Astley et Fombrun (1983)

Trajectoire et vision

Trois éléments supplémentaires à inclure pour déterminer la trajectoire :

PERFORMANCE

- performance économique, à plusieurs titres :
 - accroissement de la taille du GIE, avec diversification de la taille et des activités des entreprises
 - maintien et développement des entreprises
- performance sociétale : acquisition d'une légitimité, en amont et en aval (GMS)
- performance territoriale : maintien des entreprises en région.

CONDITIONS DE PERENNITE

Deux conditions :

- déterminer clairement la frontière des interdépendances, qui doit respecter un équilibre entre :
 - une mutualisation des achats et des fonctions
 - l'indépendance : par respect de l'identité propre des entreprises
- développer les systèmes d'information/communication :
 - interne au GIE, entre entreprises,
 - externe, vis-à-vis des environnements

LES LIMITES

Elles sont liées à la forme même de la coopération, GIE : on peut craindre des **dysfonctionnements** entre stratégie collective menée par le GIE, et stratégies individuelles des entreprises.

Les risques :

- conflits entre objectifs individuels des entreprises, intra GIE,
- décalage entre rythmes de croissance et/ou d'adaptation au marché entre les entreprises, intra GIE.

POSITIONNEMENT STRATEGIQUE

Il résulte du croisement entre les caractéristiques dégagées à partir des deux grilles d'analyse, et des éléments de la détermination de la trajectoire.

La **trajectoire** comporte des évolutions notables, mais vise à renforcer le cœur des compétences du SYAL.

Evolution des objectifs : on passe d'un objectif "industriel" à un objectif conjoint, industriel/territorial.

Evolution des actions structurantes : on passe d'actions matérielles, conseil en achats, groupement d'achats, diversification des achats, à des actions immatérielles, visant la construction d'une image.

Le **métier** traduit donc cette évolution : le SYAL passe d'une organisation fondée sur la gestion et l'optimisation des achats, à un renforcement de l'organisation à partir de l'amélioration des compétences, l'accès à de nouveaux domaines de compétences.

La **mission** s'adapte à cette évolution à travers notamment la recherche de nouveaux partenaires extérieurs – laboratoires –.

Le SYAL est fondé sur un « objectif-produit », et sur le renforcement et le développement des entreprises, sur un domaine de compétences et de connaissances. L'évolution des objectifs et des actions se fait de manière émergente, sans rupture stratégique.

Mais l'objectif-produit est renforcé par un ancrage territorial volontariste et lisible.

La **vision stratégique** est ambitieuse, car il s'agit pour les détenteurs de la gouvernance de devenir une région influente en agroalimentaire au niveau international, en diversifiant les activités agro-alimentaires ; cette vision est clairement exprimée par les acteurs de la coopération. Elle implique toutefois la nécessité de veiller au maintien et au renforcement de la cohérence interne de la coopération : cette condition de maintenir la « fermeture » du système permettra d'autant plus une « ouverture » sur un environnement élargi.

Le scénario est un **scénario de renforcement, ancrage territoire**

Groupement d'employeurs

MODE D'EMPLOI NORD VIENNE

Trajectoire et vision

Trois éléments supplémentaires à inclure pour déterminer la trajectoire :

PERFORMANCE

- Pour les entreprises :
 - performances économiques
 - ✓ amélioration de la productivité
 - ✓ maîtrise des coûts salariaux
 - ✓ mise à disposition de compétences
 - performances sociales
 - ✓ motivation des salariés
 - ✓ personnel fidélisé territoire
- Pour les salariés :
 - acquisition d'expériences
 - satisfaction au travail
- Pour le G.E. : performance sociétale :
 - légitimation fonctionnelle, sur gestion R.H.
 - légitimation territoriale : intégration régionale

CONDITIONS DE PERENNITE

Trois conditions :

- fonctionnelle : capacité de répondre aux besoins des entreprises
- territoriale : influence forte de la variable territoire
- organisationnelle : nécessité d'atteindre une taille critique

LES LIMITES

- Des paradoxes :
 - plus d'entreprises, moins de risques, mais moins d'implication des entreprises
 - plus de domaines d'activités, mais des cultures différentes
 - plus de territoire, mais moins de lisibilité
- Des incompatibilités :
 - entre logique horizontale du GE et logique verticale des filières agro-alimentaires
 - entre forme associative du GE et relations commerciales d'intérim avec les entreprises
 - entre concurrence et confidentialité pour les entreprises

POSITIONNEMENT STRATEGIQUE

La **trajectoire**

Une évolution sur les **objectifs** : on passe d'un **objectif unique**, proposer des salariés en temps partiel ou intérim à des entreprises de l'agro-alimentaire, à un **ensemble d'objectifs convergents**, objectif économique, objectif d'adaptation, objectif de formation. On assiste à un élargissement du spectre des objectifs. Toutefois, l'objectif est d'abord « industriel », en ce sens qu'il s'agit de satisfaire les besoins des entreprises des filières agro-alimentaires. La variable territoire apparaît comme une évidence, partie prenante du nom même de la coopération, même si elle ne constitue pas le socle fondateur de la coopération.

Une évolution sur le **métier** de l'expérience enquêtée : on passe d'une mise à disposition d'individus, à une offre de compétences.

Une évolution sur la **mission** : on passe d'une position de satisfaction d'une demande : répondre à des besoins en gestion de l'emploi de la part des entreprises, à une situation d'offre : offre générale de compétences, multifonctionnelles, trans-sectorielles.

Au total, une modification de la trajectoire « industrielle » : le SYAL a été constitué au départ, par des entreprises, pour les entreprises : en tant que structure légère de réponse à des problèmes de gestion de la main d'œuvre communs aux entreprises.

Dans le même temps, on assiste à un renforcement de l'objectif « territoire » : la variable territoriale devient plus influente, à travers la dimension régionale, tout en perdant de la lisibilité par rapport au territoire d'origine, plus restreint, « Nord Vienne »

Le SYAL a été construit en tant qu'outil opérationnel du développement des entreprises ; il devient un levier stratégique de la politique territoriale de l'emploi.

La **vision stratégique** implique un développement sur le même domaine d'activités stratégique, la ressource humaine, mais qui comporte des risques de dysfonctionnement. Les sources de ces risques sont de deux ordres :

Des conséquences paradoxales du développement du SYAL : l'élargissement du domaine d'intervention au-delà du secteur agro-alimentaires, qui renforce l'organisation industrielle fait apparaître des problèmes culturels (confidentialité, comportements syndicaux différents) et financiers (craintes vis-à-vis de la solidarité financière).

L'extension du périmètre territorial initial à l'ensemble de la région, renforce l'organisation et la dynamique territoriale, mais dans le même temps réduit la lisibilité locale : un décalage existe entre l'espace de référence initial – le nom même du groupement d'employeurs – et l'espace des transactions actuel : la région Poitou-Charentes toute entière

Des incompatibilités, qui apparaissent à deux niveaux :

Entre entreprises à l'intérieur de la coopération : ces incompatibilités ne sont pas rares, entre confidentialité et concurrence. On réfère ici aux stratégies collectives de co-opétition

Plus sérieuses, des incompatibilités entre les acteurs de la coopération, les entreprises, et le système même, le Groupement d'Employeurs. Elles sont de deux formes :

Du point de vue des logiques : entre logique transversale du GE, et logiques verticales des entreprises des filières industrielles

Du point de vue des modes de régulation : entre relations marchandes, commerciales, pour les contrats d'intérim, entre entreprises, et entreprises et GE, d'une part ; d'autre part, non marchandes, avec relations personnalisées pour le GE dans le domaine des formations, de l'acquisition de connaissances et compétences, et plus généralement de la « culture GE ».

Le scénario est un **scénario de renforcement, avec tendances centrifuges.**

Trajectoire et vision

Trois éléments supplémentaires à inclure pour déterminer la trajectoire :

PERFORMANCE

- performance économique :
 - création exploitations
 - création groupements d'employeurs
- performance sociale :
 - création emplois
 - maintien/développement activités connexe

CONDITIONS DE PERENNITE

Liées à l'activité fourrure :

- conditions favorables
 - ouverture de l'espace des transactions, avec les partenaires prestataires
 - développement de l'utilisation de « fourrures alternatives »
- conditions restrictives : volatilité du marché du luxe

LES LIMITES

- du point de vue de la production :
 - une diversification pour les éleveurs,
 - mais ne peut être utilisé en activité unique
- du point de vue économique : nécessité d'une taille critique

POSITIONNEMENT STRATEGIQUE

La **trajectoire** apparaît cohérente, mais résulte en fait de forces opposées.

L'**objectif** est clair : améliorer le revenu tiré de l'élevage du lapin en opérant une diversification à partir de la fourrure. Cet objectif de départ reste le même tout au long du déroulement de la coopération.

Mais pour réaliser cet objectif, des évolutions, voire des ruptures ont été nécessaires.

Du point de vue du **métier** : on peut parler de la nécessité d'acquérir de nouveaux comportements productifs. En effet, les nouveaux éleveurs concernés sont, soit des cuniculteurs, soit des agriculteurs souhaitant se diversifier. En ce qui concerne les éleveurs de lapins, deux obstacles : l'investissement pour l'élevage des lapins Rex du Poitou est d'un montant plus élevé, et les modalités de production sont plus complexes. Un troisième obstacle peut constituer un empêchement majeur : l'élevage de ce type de lapins constitue un processus innovateur : le savoir-faire acquis sur le cuniculiculture

du lapin de chair est en fait un obstacle. L'apprentissage ne joue pas : bien au contraire, il constitue un obstacle au processus innovateur.

En ce qui concerne des agriculteurs non antérieurement éleveurs de lapins, les difficultés viennent plutôt de l'espace de transactions : les marchés sont complexes, marchés du luxe pour la fourrure, marché haut de gamme alimentaire pour la viande.

On peut donc parler de rupture dans le métier.

On assiste simultanément à une rupture dans la **mission** : l'environnement est totalement nouveau pour les éleveurs et traduit une complexité élevée : complexité des marchés, complexité des partenariats, complexité des modes de régulation.

Le SYAL repose sur l'introduction d'un processus innovateur qui entraîne des modifications significatives dans l'organisation d'une filière d'élevage. Il se structure peu à peu par l'introduction de procédures qualité, et par des partenariats visant à renforcer l'espace de production et l'espace de transactions.

Dans cette démarche, la dimension territoriale est une variable forte par la nécessité d'une proximité spatiale des acteurs de la production, et d'une proximité fonctionnelle : le secteur de la mode, débouché de la fourrure nécessite une cohérence forte du système.

La **vision stratégique** conduit à poser les limites au développement du système, car elles sont liées à sa dynamique même.

En effet, du point de vue de la production, l'accroissement est limité, tant du point de vue des conditions que du produit même. Une production industrielle n'est pas envisageable. L'élevage de lapins Rex de Poitou ne peut constituer qu'une diversification partielle, mais profitable, pour un agriculteur.

Du point de vue de débouchés, la limite majeure est liée à la volatilité des productions liées au luxe.

Enfin, en termes d'image du territoire, et donc de reconnaissance, si la variable territoriale reste forte pour la production de viande, puisque la marque inclut le nom du territoire d'origine, elle disparaît totalement en ce qui concerne la fourrure. La dimension territoriale en termes de proximité des acteurs demeure toutefois une variable forte de la coopération.

On peut attribuer le terme de **scénario processuel innovateur** pour cette expérience.

Trajectoire et vision

Trois éléments supplémentaires à inclure pour déterminer la trajectoire :

PERFORMANCE

- Performance commerciale : marque Filière Opale
- Performance financière : prix plus favorables pour poissons sous marque

CONDITIONS DE PERENNITE

- Répondre aux attentes différentes/divergentes
- Incertitude sur SPL DATAR

LES LIMITES

- Des décalages :
 - entre ambitions et obtention de résultats concrets
 - entre horizons temporels
- Des difficultés : sur la légitimité

POSITIONNEMENT STRATEGIQUE

La **trajectoire** reste cohérente par rapport aux objectifs, mais semble s'incurver par rapport aux ambitions plus larges affichées antérieurement.

Le Pôle Filière Halieutique est de création récente, 2002, mais il porte l'héritage de la structuration évolutive antérieure, en marche depuis 10 ans, et rassemblant des organisations aux préoccupations différentes. Ces organisations ont fusionné, ou se sont intégrées dans la structure actuellement concernée.

L'**objectif** central, celui de la coopération étudiée, et ceux des organisations antérieures, reste identique : il s'agit de valoriser la qualité du poisson boulonnais. Mais les objectifs intermédiaires ont évolué, et donc les démarches d'appui : c'est la raison pour laquelle on peut parler d'une incurvation de la stratégie.

Cette incurvation est déterminée par trois choix opérationnels :

- la valorisation s'appuie essentiellement sur un élément commercial la marque,
- l'adossement à la recherche scientifique, s'il n'est pas absent, est plutôt orienté vers des actions de veille,
- enfin, les résultats obtenus doivent être essentiellement concrets.

Mais au total, ces choix opérationnels déterminent un axe stratégique un peu différent, tout au moins du point de vue des résultats attendus.

Le SYAL est fondé sur la valorisation d'un produit non transformé, le poisson, par fédération de la filière pêche. Cette valorisation est fondée sur une politique de différenciation

appuyée sur des procédures qualité, d'une part, sur une promotion commerciale d'autre part. Ce dernier volet constitue une originalité dans la mesure où le poisson n'est en général pas « marqué ».

Cette valorisation s'appuie sur un ancrage territorial fort, un territoire économique : Boulogne est le premier port de pêche français, qui peut constituer un territoire-image.

La **vision stratégique** est fondée sur le renforcement de la filière, qui passe par une extension vis-à-vis de ses environnements :

- environnement spécifié de filière : il s'agit de pénétrer des stades aval de la filière, tels la logistique, le commerce final, afin d'étendre le contrôle sur la filière, notamment du point de vue de la reconnaissance de la marque,
- environnement territorial : le renforcement des actions avec d'autres réseaux halieutiques régionaux permet d'accroître les compétences et les connaissances, par résolutions de problèmes communs,
- environnement international : pour une légitimation commerciale, notamment.

Mais la vision stratégique est conditionnée par la « culture » de la filière, qui est fondée sur la proximité : proximité géographique et fonctionnelle, qui constituent une variable forte de la coopération ; mais la « proxémie »¹⁸ peut représenter une variable contraignante, dans la mesure où les horizons temporels des acteurs de la filière sont limités, et leurs attentes de résultats s'expriment donc dans une vision de court terme. On peut donc avoir des décalages entre choix stratégiques et attentes immédiates des acteurs, notamment des adhérents de la coopération.

On peut parler d'un **scénario de contrôlabilité de filière, ancrage territorial**

POLE HORTICOLE DE HYERES

Trajectoire et vision

Trois éléments supplémentaires à inclure pour déterminer la trajectoire :

PERFORMANCE

- performance économique limitée : fragilité des 2/3 des exploitations
- performance organisationnelle satisfaisante :
 - organismes professionnels complémentaires
 - organismes professionnels d'encadrement

CONDITIONS DE PERENNITE

- conjoncture globalement défavorable
- des nouveaux problèmes à résoudre :
 - main d'œuvre
 - commercialisation

LES LIMITES

- humaine : les producteurs adhèrent mais ne s'impliquent pas
- organisationnelle :
 - des organismes efficaces
 - mais pas de structuration générale
- systémique : pas de véritable SYAL

POSITIONNEMENT STRATEGIQUE

La **trajectoire** est claire, organisée selon un objectif unique, appuyée sur une activité agricole unique.

L'**objectif** consiste à maintenir l'activité horticole sur le territoire, dans un environnement élargi plutôt défavorable, tant du point de vue conjoncturel que structurel, avec une concurrence accrue.

Un objectif que l'on pourrait dire « d'arrière plan » vise le maintien d'une activité agricole sur le territoire, pour garantir les paysages, dans une région hautement touristique. L'activité agricole est totalement centrée sur l'horticulture – pas de diversification agricole – avec des savoir-faire acquis depuis plusieurs décennies, et renforcés par des innovations techniques et technologiques (créations variétales).

L'ancrage territorial est « contraint », dans la mesure où plus de 85 % des entreprises horticoles sont implantées sur le territoire de référence, mais il n'est pas producteur d'image : on peut parler d'un territoire-production.

Il n'apparaît pas possible de caractériser ici un véritable SYAL, dans la mesure où n'existe

pas véritablement une structure organisationnelle précise. On peut percevoir un « halo » d'organismes et d'organisations professionnels, encadrant la filière horticole, intervenant à tous les stades de la filière, depuis la production jusqu'à la mise en marché, y compris des organismes de financement dédiés. Mais n'émergent ni mentor, ni véritable gouvernance. Il s'agit bien d'un pôle, car les relations entre les acteurs apparaissent « poolées » autour de l'activité agricole, convergentes autour de la filière horticole, visant à soutenir et maintenir les entreprises.

La **vision stratégique** n'implique pas d'incurvation de la trajectoire : il s'agit de maintenir, sinon développer les activités horticoles. Les limites apparaissent de deux ordres :

- du point de vue des acteurs, en premier lieu : il n'existe pas de véritable implication des producteurs dans leurs organismes professionnels ; ils adhèrent, les relations entre producteurs sont bonnes, mais on ne constate pas d'engagement organisationnel. Si l'on réfère aux grilles d'analyse, l'espace des rapports est clairement délimité, mais l'espace de référence est beaucoup plus flou.
- du point de vue du système, en second lieu : nombre d'organisations efficaces oeuvrent dans le territoire pour le soutien de l'activité, mais il n'existe pas actuellement de système légitime de coordination globale. Là encore, la référence à la grille stratégique conduit à estimer qu'existe une certaine logique d'appartenance, mais pas de logique de similitude.

Au total, un SYAL tel que nous l'avons défini reste encore à construire. Il n'est pas interdit de penser que sous la pression de conditions environnementales peu favorables, et face à la fragilisation d'un certain nombre d'exploitations, le pôle horticole passera d'une forme « halo » à une forme « noyau ». En ce sens, l'implication grandissante des collectivités territoriales, mairie d'Hyères, et surtout Communauté d'Agglomération Toulon-Provence-Méditerranée, n'est pas sans signification dans l'émergence d'une forme de gouvernance. La variable territoriale géographique est forte : elle pourrait servir de renforcement dans un scénario de construction d'un SYAL, dans la mesure où elle pourrait devenir une véritable variable stratégique, par émergence d'un territoire-image.

On peut estimer qu'il s'agit ici d'un **scénario de construction de SYAL, renforcement filière/ancrage territoire.**

POLE SENTEURS ET SAVEURS

Trajectoire et vision

Trois éléments supplémentaires à inclure pour déterminer la trajectoire :

PERFORMANCE

- performance sociale : garder de l'emploi
- performance sociétale : légitimation du Pays
- performance organisationnelle : création de « lien »

CONDITIONS DE PERENNITE

Par le développement :

- du territoire : « Université des Senteurs et Saveurs »
- de l'industrie : impliquer les entreprises

LES LIMITES

Individualisme :

- des entreprises et
- des filières

POSITIONNEMENT STRATEGIQUE

La **trajectoire** est d'essence et de développement territorial : l'objectif central consiste à valoriser le patrimoine local, par tous moyens. En fait, une question de survie du territoire apparaît en filigrane de la volonté de développement. Toutefois, la construction du SYAL n'a pas été opérée dans un contexte de crise.

L'**objectif** est donc clairement énoncé, l'expérience de construction localisée étant récente – 2002 –, il n'a pas subi de modification. A la différence de nombre des expériences enquêtées, l'objectif est ici « territoire », et non « industriel ».

L'impulsion est donnée par les collectivités territoriales : mairie de Forcalquier, Pays Haute Provence : le Pays apparaît à la fois comme mentor et détenteur de la gouvernance.

L'organisation industrielle n'est toutefois pas absente : diversifiée, mais parfaitement cohérente avec l'axe du développement territorial, sur les senteurs et saveurs Haute Provence.

La construction de la coopération n'aurait d'ailleurs pas pu démarrer sans la présence d'industriels (et élus) locaux qui se sont impliqués très fortement dans la construction de l'organisation industrielle. Ils considèrent leurs entreprises comme ancrées dans le territoire, avec une forte volonté de les y maintenir, même avec la contrainte de coûts plus élevés.

Le fondement territorial de ce SYAL est donc paradoxal : élaboré à partir d'un « nouveau »

territoire institutionnel, Pays Haute Provence, mais fondé sur une tradition et des savoir-faire locaux ancestraux.

La **vision stratégique** de leur territoire par les acteurs est fondée sur une image, qu'ils s'approprient : cet élément immatériel qui relève d'un sentiment d'appartenance, est probablement le fondement le plus sûr de la stratégie de développement. Car il faut bien convenir que les actions structurantes sont encore relativement limitées, et que les filières productives apparaissent difficiles à fédérer : la logique de similitude n'est pas encore dominante.

La vision stratégique implique un travail de transversalité à opérer entre filières et entre activités afin de porter un développement industriel indispensable pour la survie du territoire.

Jusqu'ici, le SYAL Pôle Senteurs et Saveurs a « surfé » sur la dynamique Pays Haute Provence. Si la construction et la dynamique territoriale apparaissent fortes, il conviendra de surmonter les individualismes des entreprises et des filières, et à généraliser une implication véritable d'un nombre de plus en plus élevé d'entreprises, de tailles et d'activités différenciées.

Le scénario pourrait être qualifié de **déterminant territoire/renforcement**

Trajectoire et vision

Trois éléments supplémentaires à inclure pour déterminer la trajectoire :

PERFORMANCE

- performance sociétale : pour le CRITT, légitimation
- performance organisationnelle : pour les entreprises :
 - compétences
 - positionnement concurrentiel

CONDITIONS DE PERENNITE

Pas de pérennité de l'expérience : programme terminé

Développement de nouveaux programmes sur le thème

LES LIMITES

- difficultés de structurer la coopération :
 - nécessité de préserver le secret pour les entreprises
 - donc, peu d'actions transversales
- pour la pérennité du concept :
 - concurrence de nouveaux produits
 - perte de lisibilité pour les consommateurs

POSITIONNEMENT STRATEGIQUE

La **trajectoire** est claire, nécessairement limitée dans le temps et l'espace en raison de l'essence même de l'expérience enquêtée.

L'**objectif** est scientifique, organisé autour de « l'appropriation » du concept de nutrition méditerranéenne.

Cette appropriation s'appuie sur un **métier**, avec un double volet, à la fois scientifique et industriel. L'aspect scientifique est apporté par les laboratoires de recherche associés au projet ; le volet industriel est le fait des entreprises agro-alimentaires, avec une forte implication des organisations professionnelles, qui ont été les « catalyseurs » du projet.

La **mission** vise une « réappropriation » du concept : en effet, la nutrition méditerranéenne, d'abord étudiée aux Etats-Unis, est devenue un concept marketing. Il s'agit donc ici de consolider et valoriser le concept de nutrition méditerranéenne pour les entreprises de la région, et obtenir ainsi une légitimation.

Le noyau dur et détenteur de la gouvernance est un CRITT. Il a une existence antérieure et postérieure à l'expérience de coopération. Le CRITT, par nature même, constitue une institution d'intermédiation. Le rôle central occupé par le CRITT, tant du point de vue de

la construction de l'organisation que de l'axe stratégique est justifié par sa position d'interface, et sa bonne connaissance des entreprises agro-alimentaires. Il est à la fois acteur de la légitimation de la coopération, et simultanément bénéficiaire pour son propre compte de la légitimité.

Le SYAL est de type « pool » : les interrelations entre entreprises sont très faibles. Le CRITT constitue en fait un centre du réseau de relations : la justification de cette structure réside d'une part dans la cohabitation à l'intérieur de la coopération de laboratoires de recherche et d'entreprises : le CRITT joue son rôle premier d'interface. D'autre part, le goût du secret de la part des entreprises exige que le CRITT occupe un rôle à la fois de médiateur et d'écran.

La variable territoriale est floue, « territoire méditerranéen », qui n'est d'ailleurs pas spécifique de l'espace référentiel territorial, couvrant deux régions administratives.

De plus, aucune véritable logique territoriale ne porte la coopération.

En fait, on peut parler de territoire-fonction, fondé sur la nutrition.

La **vision stratégique** n'appartient pas à l'expérience de coopération territorialisée étudiée, puisque, par construction, le SYAL PRIAM correspondait à un programme limité dans le temps.

Toutefois, on peut estimer qu'une définition de la vision concernerait deux domaines :

- du point de vue de cette forme de coopération territorialisée, fondée sur un objectif scientifique, la valorisation commerciale ou le positionnement concurrentiel restant du seul domaine des entreprises concernées par la coopération, le SYAL PRIAM peut offrir un exemple référentiel de cette forme organisationnelle ; il constitue une forme d'apprentissage organisationnel, qui permet de situer les axes de structuration de la coopération, mais également les limites.
- du point de vue de l'objet de la coopération, la nutrition méditerranéenne : le concept apparaît porteur, et continue d'ailleurs à fonder de nouveaux programmes de recherche, mais la prise en compte de l'environnement fait apparaître des concepts et produits concurrents. La lisibilité risque ainsi d'être brouillée aux yeux des consommateurs : un positionnement concurrentiel resterait donc à définir.

On peut estimer qu'existe ici un **scénario de renforcement produit/territoire, sans ancrage territorial précis.**

Trajectoire et vision

Trois éléments supplémentaires à inclure pour déterminer la trajectoire :

PERFORMANCE

- performance économique :
 - satisfaisante en termes de valorisation de la recherche
 - à concrétiser sur les projets d'essaimage
- performance sociétale : légitimation
- performances scientifiques : objectif atteint en termes de transfert de recherche

CONDITIONS DE PERENNITE

- Garantie de la pérennité : la recherche en amont
- Élément majeur : la personnalité du Directeur

LES LIMITES

- Sur l'interface :
 - production de formulations, mais les clients préfèrent les produits
 - savoir-faire spécifique, mais faible intérêt des industriels
- Sur l'essaimage :
 - travail à long terme
 - procédures délicates

POSITIONNEMENT STRATEGIQUE

La **trajectoire** reste très cohérente, même par rapport à l'objectif initial des plateformes lancées en 1992, avec une mission de valorisation non alimentaire d'agro-ressources. L'axe stratégique actuel vise à satisfaire l'objectif initial, à partir d'un nouveau positionnement par rapport aux environnements spécifiés, et par le choix de deux domaines d'intervention.

Le **métier** est ancré sur la compétence distinctive de Valagro : capacité à opérer du transfert de technologie à partir de recherches fondamentales.

La **mission** repose sur une optique de réponse à la demande de l'industrie, en adaptant les productions agricoles aux besoins des industriels. On peut parler de réponse à une demande sociale industrielle.

Le SYAL est une structure d'interface particulière : une interface « simple » est par exemple celle d'un CRITT ; ici, on peut parler d'interface « en boucle », à l'intersection de l'industrie, de l'agriculture, et des organismes de recherche. La stratégie générale consiste à intervenir en amont des filières agricoles, pour choisir des cultures à développer,

valorisées ensuite à travers de nouveaux produits non alimentaires. On peut considérer que ce SYAL est positionné comme un nœud de filières, en amont au niveau recherche. La trajectoire répond à un « objectif industriel », à un double titre : d'une part, diversifier les productions agricoles, et répondre ainsi aux besoins des agriculteurs, d'autre part répondre à la demande de l'industrie en proposant des produits ou des processus innovants. Mais la dimension territoriale est importante : il s'agit de valoriser des productions agricoles du territoire de référence. Le choix des productions est donc dicté par la dimension locale. L'ancrage territorial est commandé par la filière agricole. En revanche, du point de vue des industriels, la dimension territoriale n'est pas considérée comme majeure.

La **vision stratégique** s'inscrit dans une optique de renforcement de la trajectoire, déjà amorcée. En fait, on pourrait dire que la vision implique la recherche de légitimation. D'une part, cette légitimation vise à une reconnaissance accrue par les clients industriels. Les modes de satisfaction des besoins des industriels ont conduit les responsables de Valagro à passer de relations marchandes à des relations de partenariat. Il s'agit toujours de répondre à une demande, mais plus loin, de suivre l'évolution des fonctions à satisfaire, ou l'émergence de nouvelles fonctionnalités (par exemple, la nécessité de biodégradation des produits).

D'autre part, cette recherche de légitimité concerne la compétence distinctive même de Valagro, à savoir la capacité à valoriser des recherches fondamentales. C'est bien le sens de la politique d'essaimage récemment adoptée : il s'agit bien de valoriser les résultats en interne, plutôt que d'opérer un simple transfert vers des clients.

Le choix de l'essaimage renforce d'autant plus la légitimation de Valagro que les projets essaïmés impliquent la filière agricole à un double titre : les agriculteurs en tant que producteurs de la matière première, et la coopération agricole, en tant que partenaire dans la concrétisation de l'essaimage, en relation avec les industriels (cas de la multi-valorisation du lupin).

La limite réside dans la dimension humaine : le SYAL dépend essentiellement de l'implication d'une personnalité majeure.

On peut parler d'un **scénario de renforcement/développement**



La réalisation de cette étude a été décidée par le MAAPAR – DPEI (Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et des Affaires Rurales, Direction des politiques économique et internationale) et la DATAR (Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale), qui ont confié la coordination scientifique et la gestion au GIS-SYAL (Groupement d'intérêt scientifique «Systèmes agroalimentaires localisés») et à l'UMR Innovation basée au campus ENSAM / INRA de Montpellier.

Les enquêtes de terrain ont été réalisées par des étudiants (ENSIA ; CNEARC ; Université de Marseille ; cf. Annexe 3) dans le cadre de la rédaction d'un mémoire ou d'une unité d'enseignement appliquée, sous la direction des responsables de l'étude. Chacune des 15 enquêtes de terrain a donné lieu à la rédaction d'un mémoire d'une trentaine de pages en moyenne.

Le comité de pilotage a été composé par :

Mesdames : Edith Vidal (MAAPAR-DPEI) ; Colette Fourcade (Gis Syal/ Univ. de Montpellier I) ; Paulette Pommier (DATAR) ; Estelle Rondreux (MAAPAR/DPEI).

Messieurs : Hubert Bocquelet (Association nationale des industries agroalimentaires) ; Bernard Demagny (Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt, région PACA) ; Xavier Gomart (Pépinières Minier) ; Didier Majou (ACTIA) ; José Muchnik (Gis Syal / INRA) ; Gilbert Soulard (Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt, Poitou-Charentes) ; Roland Treillon (Gis Syal / ENSIA – CEPAL).

La coordination du comité de pilotage a été assurée par Mme Paulette Pommier (DATAR) et Mme Estelle Rondreux (MAAPAR/DPEI).



GIS SYAL - Cirad - TA 60/15 - 34398 Montpellier Cedex 5 - France
Président : Philippe Lacombe - Directeur : José Muchnik - Secrétariat technique : Pascale Lajous
Tél. 33 (0)4 67 61 55 36 - Fax 33 (0)4 67 61 44 15
E-mail : pascale.lajous-cause@cirad.fr - <http://www.gis-syal.agropolis.fr>

